



للمعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسة في الإقتصاد الإسلامي (٢٣)

نقود العلم دارية

في المصارف الإسلامية
دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي

نادية محمدية صالح



نادية محمدى صالح

- من مواليد محافظة كفر الشيخ ، مصر .
- بكالوريوس التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٦٥ .
- ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨٢ .
- دكتوراه العلوم الادارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٠ .
- محاسب بشركات وزارة الزراعة ، من ١٩٦٥ إلى ١٩٧١ .
- استاذ ادارة الاعمال بالمعاهد التجارية ، من ١٩٧١ إلى ١٩٨٤ .
- استاذ باكاديمية السادات للعلوم الادارية ، من ١٩٨٤ .
- نائب عميد مركز البحوث ، باكاديمية السادات للعلوم الادارية .

أهم المؤلفات المنشورة :

- اتفاقية الجات وتأثيرها على التخطيط فى البنوك الإسلامية .
- استراتيجية التصدير بالتطبيق على قطاع الغزل و المنسوجات .
- ادارة الجودة الشاملة فى شركات قطاع الاعمال .

نَقُولُ فِي الْعَمَلِ لِتِلْكَ الْأَرْبَعَةِ
فِي الْمَصَارِفِ الْأُسْلَامِيَّةِ

الطبعة الأولى

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

الكب والدراسات التي يصورها المعهد
تعر عن آراء واجتهادات مؤلفيها



المعهد العالمي للفكر الإسلامي
هيرندن - فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية

نقوش على العمليّة الدارسيّة

في المصارف الإسلاميّة

دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي

نادية حمدي صالح

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
القاهرة

١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م

(دراسات في الاقتصاد الإسلامي ؛ ٢٣)

١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م

جميع الحقوق محفوظة

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

٢٦ ب ش الجزيرة الوسطى - الزمالة - القاهرة - ج.م.ع

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

صالح ، نادية حمدي

تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية : دراسة

تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي / نادية حمدي صالح .-

ط ١ .- القاهرة : للمعهد العالمي للفكر الإسلامي ، ١٩٩٦ .

ص . سم - (دراسات في الاقتصاد الإسلامي ؛ ٣٢)

يشتمل على إرجاعات بيبليوجرافية .

تملك ٦ - ٢٧ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١ - البنوك الإسلامية - تنظيم وإدارة .

أ - العنوان ب - (السلسلة)

رقم التصنيف ٣٣٢،١

رقم الإيداع ٥٩٩٧ / ١٩٩٦ .

المحتويات

الموضوع	الصفحة
تصنيف : بقلم أ . د على جمعة محمد	٧
المقدمة	١١
الفصل الأول : دراسة نظرية لمتغيرات البحث .	١٥
الفصل الثاني : تصميم الدراسة الميدانية .	٥١
الفصل الثالث : نتائج قياس كفاءة أداء البنك كل الدراسة .	٥٩
الفصل الرابع : النتائج والتوصيات .	٧١
المراجع	٧٩

تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، ثم أما بعد

فإن هذا المشروع يهدف إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة في المؤسسات الإسلامية وخاصة في البنوك وشركات الاستثمار .

ويمثل تاج هذا المشروع في عدد من البحوث التي يغطي كل منها ناحية أو موضوعاً محدداً من الصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات سواء أكانت مع غيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى أم في جانب استخدماتها للأموال المتاحة لها ، أم في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التي تقوم بها ، ويقدر مبدئياً أن يصل عدد البحوث المطلوبة إلى حوالي ٤٠ بحثاً تغطي النواحي التالية :

١- في جانب موارد أموال المؤسسة تخصص عدة أبحاث لرأس المال الفردي والذي يأخذ شكل شركة رأسمالية أو تعاونية أو شرعية وكذلك في صورة رأس المال للساند .

٢- كما تخصص عدة أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير والودائع الاستثمارية العامة والمخصصة سواء بقطاع أو إقليم مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

٣- في جانب استخدمات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص عدة بحوث لكل نوع من هذه الاستخدمات سواء في ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية ، وتشتمل صيغ للشاركة والضاربة والبيع والإيجار بكافة صورها والتي لا داعي لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

وفي جانب الخدمات غير التمويلية التي تقوم بها هذه المؤسسات تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال سواء إلى عملتها أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات للمصرفية سواء بالعملة المحلية أو بعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، فتح وتبليغ وخصم الاعتمادات للمستدي ، وشراء وبيع الذهب والفضة والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات وطرح الأسهم للاكتتاب وتقديم الخدمات الإدارية

للشركات القابضة ، وشراء وبيع وحفظ وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء ، وتقديم الاستشارات فيما يتعلق بالاندماج الشركات أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء وإدارة الأوقاف وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية ، وخدمات الخزائن الليلية ، ودراسات الجدوى الاقتصادية ، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية ، والزيارات التأمينية ، والاستشارات الضريبية ، والخدمات القانونية ، وعطابات التعريف ، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى مما تقوم به البنوك في مجالات البحث والتدريب والأعمال الاجتماعية والخيرية .

وتتجمع بعض هذه الأنشطة وفقاً لطبيعتها في بحوث موحدة ، بحيث لا يتجاوز عدد البحوث في هذا المجال عشرة بحوث .

ويشترط في كل من البحوث المطلوبة في هذا المشروع أن تغطي عناصر معينة على وجه التحديد هي :

- وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث ، أي للفائدة المستهدفة من كل منها .

- وصف تحليلي للإطار القانوني للعقد أو العملية أو النشاط ، أي للأحكام القانونية الوضعية التي تحكم كلا منها وتنظمها .

- بيان الحكم الشرعي للعقد أو العملية أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعي هو الإباحة بصورة مبدئية -ولكن يشوب العقد أو العملية أو النشاط بعض المخالفات الشرعية الجزئية- فينبغي أن يشتمل البحث بياناً بالتعديلات أو التحفظات المقترح إدخالها لإزالة الاعتراض الشرعي، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التي تحكم العملية .

- أما إذا كان الحكم الشرعي هو الحرمة من الناحية المبدئية وتعتبر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات أو تحفظات ، فينبغي أن يشتمل البحث اقتراح البديل المقبول شرعاً والذي يؤدي نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التي تحكم العملية .

- ينبغي أن يشتمل البحث كذلك على نموذج أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح كما في البند السابق أملاه أو التعديل المقترح كما في البند الذي يسبقه ، مع توضيح إجمالاً للإطار القانوني الوضعي للمقبول شرعاً ، مع الإشارة إلى رقم القانون ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح تفصيلاً الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعي والرجوع الفقهي موضحاً بالطبعة والجزء والصفحة .

- ونظراً لتعدد القيام بهذه البحوث بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية والمالية والإسلامية في جميع البلاد فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة على أسس انتقائي لدولتين أو ثلاث أو أربع ، ويراعى في اختيارها أن يكون إطارها القانوني ممثلاً لنموذج معين من العقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى في اختيار هؤلاء الأفراد التخصصات المصرفية والقانونية والشرعية

- واتباع المعهد العالى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، تم تشكيل لجنة ضمت في عناصرها أساتذة من الجامعات في مختلف التخصصات الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء للمصرفيين في المصارف الإسلامية، وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث في النهاية متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

- بعد إتمام هذه الأبحاث ، يعهد بمراجعتها وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئات ، وغالباً كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا من بحوث سلسلة دراسات في الاقتصاد الإسلامى ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج بالصورة للشرقة ، وأملنا أن يتفع الباحثون بهذه الدراسات فى مجال الاقتصاد الإسلامى ، وأن يساهم هذا البحث فى دعم مسودة للمصارف الإسلامية ودعم خطواتها الجادة فى بناء الاقتصاد الإسلامى والسعى دوماً نحو الرقى والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أ . د. على جمعة محمد

للمستشار الأكاديمى

للمعهد العالى للفكر الإسلامى

(مكتب القاهرة)

المقدمة

تطلب للرحلة الخالية التي يمر بها الاقتصاد الإسلامي توجيه كافة الجهود لرفع كفاءة العمليات الإنتاجية في جميع المجالات كما تطلب البحث المستمر لتحديد الأسباب المعوقة لزيادة الانتاج وكذلك للدعة ، من أجل تمكين متخذى القرارات من معالجة هذه المعوقات والاستفادة من تلك للدعم ولاشك أن للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية دورا هاما في سبيل زيادة وتدعيم العلاقات الاقتصادية بين الدول الإسلامية كافة كما أن هذه المؤسسات المالية الإسلامية دورا هاما في تغير النظرة الكاملة للمجتمع الذي ترتبط فيه معظم الأنشطة الاقتصادية بالكبائر التي يشهد الإسلام تحريمها وتأتي (الفائدة) في مقدمة هذه الكبائر وتليها أغريات مثل المقامرة والرشوة والاكساز والاحكار والتجار في السوق السوداء وتركيز الثروة في يدى القلة وتعصى حدود الله والتعالى على الآخرين بما أسلمهم الله وجمع ثروته على حساب الآخرين إلخ .

ومن هنا كان على البنوك الإسلامية أن تثبت أن المعاملات التجارية يمكن أن تقوم وتزدهر بعيدا عن هذه الكبائر ومن ثم التأثير في الناس كافة دون النظر إلى جنسياتهم ودياناتهم بما يؤدي إلى تغير القيم الاجتماعية والاقتصادية ومن ثم اعتناقهم للنظام الاقتصادي الإسلامي الذي وجد من أجل إقناذ العالم .

وفي الحية العملية لا يمكن أن نتجاهل الإقبال الواضح من غالبية أفراد الشعوب المسلمة للتعامل مع البنوك التجارية التقليدية مقارنة بما يتم مع البنوك الإسلامية ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة وفي ضوء البيانات المنشورة عن أداء ونتائج عدد من البنوك الإسلامية وغيرها من البنوك التجارية التقليدية ظهر تفاوت في مستوى الأداء والإنتاجية بين كل منهما .

كما أن الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي قامت بها الباحثة لأراء عينه محدودة من الممارسين المسؤولين بهذه الوحدات وبعض المتعاملين أظهرت إقبال هؤلاء إلى تفسير الأداء المتميز للبنوك التجارية التقليدية في ضوء اعتبارات فاعلية العملية الإدارية^(١).

وحيث تعتبر العملية الإدارية عملية تجنيد وتوجيه للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة، فإن التنظيم في واقع الأمر هو الترتيب للنسق الواسع وللقصود لهذه الجهود والوارد كما أن الحكم على تنظيم معين منشأة معينة بالنجاح أو الفشل يتوقف على مدى ما يحققه ذلك التنظيم لتلك المنشأة من قدرة على تحقيق أهدافها في إطار الوسائل والوارد المتاحة .

(١) يقصد بها في هذا البحث وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

١ - مشكلة البحث

تأسيساً على ماسبق يمكن تحديد مشكلة البحث في دراسة ما إذا كانت بالفعل مراحل العملية الإدارية هي العامل الحاسم في تحقيق الكفاءة في أداء البنوك الإسلامية بصفة خاصة .
وهل يؤدي ارتفاع مستوى أداء هذه العملية والتفاعل للتبادل بينها إلى ارتفاع مستوى الأداء وذلك إذا ما تم تبييت العوامل الأخرى ذات التأثير المحتمل على مستوى الأداء .

٢ - أهداف البحث

على ضوء ما ورد في مشكلة البحث فإن الباحثة تحدد أهدافه كما يلي :-

- ١/٢ تحديد مدى كفاءة أداء العملية الإدارية للمصارف الإسلامية .
- ٢/٢ تحديد للمشاكل التي تعاني منها للمصارف الإسلامية من واقع ممارستها للوظائف الإدارية بها وذلك عن طريق إجراء بحث ميداني يحدد هذه للمشاكل ومحاولة تشخيصها وعلاجها .
- ٣/٢ توضيح الفروق والخصائص للميزة للإدارة في المصرف الإسلامي عن غيره من المصارف التقليدية ومن ثم العمل على وضع نمط للإدارة الفعالة في المصارف الإسلامية .

٣ - فروض البحث

تأسيساً على مشكلة وأهداف البحث وعلى ضوء مؤشرات الدراسة الاستطلاعية وبالتالى ما تتوقعه الباحثة من علاقات بين متغيرات الدراسة فإن الباحثة تصحح إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال اختيار مدى صحة الفروض التالية :-

الفرض الأول : إن تحقيق الكفاءة الإدارية للبنوك الإسلامية مشروط بمراعاة التوافق مع العوامل الحاكمة للتأثير على هذه التنظيمات .

الفرض الثانى : مدى الكفاءة^(١) في الوظائف الإدارية السابق الإشارة إليها يؤثر على مدى تحقيق الكفاءة في نتائج للمصارف الإسلامية .

(١) يقصد بتحقيق الكفاءة في الوظائف الإدارية مراعاة الأسلوب العلمى والعملى في تصميمها وممارستها مع ضرورة تحقيق التفاعل بين هذه الوظائف لئلا .

كما سيتم استخدام لنظ الكفاءة بهذا البحث على أنه عظيم العرجات بالاستخدام الأمثل للمدخلات ، راسع في ذلك
Petf. Drucker, The Practice of Management (NewYork : Harper's College Press , 1977) P. 44 .

٤ - أهمية البحث

تمثل أهمية البحث فيما يلي :-

١/٤ المساهمة في إتاحة الفرصة لإثراء الفكر الإدارى وتحسين الممارسات الإدارية فى مجال أعمال البنوك الإسلامية .

٢/٤ يتيح البحث فرصة كبيرة لاستخلاص الدروس المستفادة من تحليل العلاقة بين المؤثرات الحاكمة والوظائف الإدارية فى البنوك الإسلامية .

٣/٤ دراسة أثر تحقيق الكفاءة فى العملية الإدارية على أهداف ونتائج البنوك الإسلامية .

٥ - منهج البحث :

١/٥ يعتمد منهج البحث على أسلوب دراسة الحالة .

٢/٥ من أجل اختبار فروض البحث ومن ثم تحقيق أهدافه فإن منهج البحث يتضمن العناصر التالية:-

١/٢/٥ مجتمع البحث : وهو البنوك الإسلامية العاملة فى جمهورية مصر العربية .

٢/٢/٥ عينة البحث : بنك فيصل الإسلامى وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العمدية وذلك للأسباب التالية:

* أن أسلوب دراسة الحالة لا يستلزم بالضرورة استخدام الأساليب الأخرى فى اختيار عينة البحث مثل العينة العشوائية أو العينة المشوائية الطبقية إلخ .

* أن اختيار بنك فيصل الإسلامى يرجع إلى أنه أكبر البنوك الإسلامية وأكثرها إنتشارا فى ج. م. ع^(١) .

* الاستعداد لدى المسؤولين فى هذا البنك للتعاون مع الباحثة مقارنا ببقى البنوك الإسلامية الأخرى .

٦ - أسلوب تحليل البيانات

١/٦ تتبع الباحثة الأسلوب الوصفى للموقف الحالى مع الاعتماد على النسب البسيطة لتحليل النتائج.

(١) تقارير البنك المركزى للمصرى ، المساهمات الختامية والمؤتمرات للنشرة للبنوك الإسلامية فى جمهورية مصر العربية خلال سنوات البحث.

٢/٦ لم تر الباحثة أن هناك ضرورة لاستخدام أى من أدوات التحليل الإحصائية للتقدمة حيث أن منهج الدراسة وحجم العينة تمثل فى هذه الحالة محددات استخدام لأدوات التحليل الإحصائية المختلفة .

٧ - أساليب جمع البيانات :

تعتمد الباحثة على جميع البيانات اللازمة لاختبار الفروض على الأساليب الأساسية التالية:

١/٧ المسجلات والملفات والوثائق وذلك لتحليل الوضع الحالى بالنسبة لأهداف واستراتيجيات البنك والميكل التنظيمى وأسلوب الرقابة الرسمية .

٢/٧ قوائم استقصاء يتم تصميمها واستيفائها بفرض قيس إتمامها وآراء بعض المديرين فيما يتعلق بمدى كفاءة العملية الإدارية بالبنك محل الدراسة^(١).

٣/٧ للقاءات المجدولة مع بعض مفردات العينة لجميع بعض البيانات والمعلومات اللازمة لتكون تصور عام عن مفردات الدراسة .

٨ - الحدود الزمنية للبحث :

انحصرت للسنة الزمنية للبحث بين عامى (١٤١٢هـ - ١٤١٣هـ) (١٩٩٢م - ١٩٩٣م).

٩ - خطة البحث :

تنقسم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول أما المقدمة فقد تناولت مشكلة البحث - أهداف البحث ، وأهمية البحث ، فروض ومنهج الدراسة . أما الفصل الأول فتناول فيه الباحثة الدراسة النظرية للتحولات البحث ، حيث تعرض الباحثة لموقف الفكر النظرى من متغيرات الدراسة وأساليب تحقيق الكفاءة هذه للتحولات . أما الفصل الثانى فهو : عرض لتصميم الدراسة الميدانية ، وما تحتويه من أدوات البحث الميداني والفرض منها وأساليب تطبيقها . ويتناول الفصل الثالث : نتائج الدراسة الميدانية ومدى تحقيق فروض البحث . أما الفصل الرابع فيتضمن النتائج العامة للبحث والتوصيات .

(١) سيتم توضيح ذلك تفصيلا بالفصل الثالث الخاص بتصميم الدراسة الميدانية .

الفصل الأول

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١/١ - مقدمة

٢/١ - التصور الإسلامي لنظرية الإدارة

٣/١ - الطبيعة المميزة للنهوك الإسلامية وحتمية الإدارة

٤/١ - عرض وتلخيص الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها في المصارف الإسلامية

٥/١ - الخلاصة

الفصل الأول

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١/ ١- مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى تناول الجوانب الأساسية لما ورد بالكتابات والدراسات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي :

التصور الإسلامي لنظرية الإدارة وأبعادها ، جوهر وطبيعة البنوك الإسلامية . وظائف الإدارة والبنوك الإسلامية . ومن ثم تعرض الباحثة للمفاهيم والعناصر والمقاييس المختلفة والمرتبطة بهذه المتغيرات من أجل التوصل إلى أنسب هذه المفاهيم والمقاييس خدمة لأهداف البحث في ضوء مشكلة وفروض الدراسة .

٢- التصور الإسلامي لنظرية الإدارة :

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ قَدْ جَاءَكَ مِنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُبِينٌ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾^(١) تعرض وتعرض الإسلام وشرائعه إلى مختلف أنواع الهجوم السافر وللستر عبر القرون والأزمنة ، وذلك باستخدام مختلف الوسائل المادية والضرورية لحمله وهمد المسلمين . وفي وقتنا الحاضر تهتم المشاريع الإسلامية بأنها متخلفة عن ركب الحضارة وليس لديها مقومات دفع ومساندة تقدم المجتمع ، وغاب عن هؤلاء المهاجرين أن الإسلام وعلمائه كان لهم سبق في إرساء قواعد مختلف العلوم عبر الأزمنة .

وحيث يقاس تقدم المجتمعات حالياً بمدى ازدهارها اقتصادياً وقدرتها على استغلال مواردها ومقدراتها كان لزاماً على المسلمين أن يظهروا ما يحترق عليه الدين الإسلامي من مرونة وتطور ، وكيفية الاستفادة من أركان الشريعة الإسلامية وما تتضمنه من أساليب لدفع وتطوير المجتمعات الإسلامية ، حيث خلق الإسلام ليقى . والشريعة الإسلامية هي الوحيلة بين الشرائع التي وجدت لتنظيم معاملات الدين والدنيا معا .

وحيث إن علم الإدارة حديثاً يقوم على أساس الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية معا للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف فإن ذلك لم يختلف عما أتى به الدين الإسلامي الخفيف منذ ما يزيد عن أربعة عشر قرناً من الزمان .

(١) سورة لثالثة الأيتان (١٥ ، ١٦) .

وفى ذلك يقول الله سبحانه وتعالى فى سورة يوسف : ﴿يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون . قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فخلوه فى سنبله إلا قليلاً مما تأكلون ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قلتم من إلا قليلاً مما تحصنون ، ثم يأتى من بعد ذلك علم فيه يفتن الناس وفيه يعصرون﴾ (١) .

١/٢/١ العلية الإنتلجية بين مفاهيم الشريعة الإسلامية وبين نظريات الإدارة الحديثة :

قال رسول الله ﷺ «إن لكل أمة فقه وفئة أئمة للمال» (٢)

إن الإسلام فى نظره إلى المال يدعو إلى تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة ومن ذلك فإن القرآن باعتباره الأصل الأول لمصادر التشريع يقرر بأن الملكية المطلقة لكل شئ هى لله تعالى وحده فيقول الله سبحانه وتعالى : ﴿وَلِلَّهِ مَلِكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (٣) .

ومن ثم فإن للوارد الطبيعية فى الكون حولنا ليست حكراً على أحد من البشر [فالجنس البشرى يحوزه حيازة مشتركة وهو قيم عليه والإسلام يسمح بالملكية الخاصة ، ولكن هذه الملكية مقيدة بأن تكون من أجل الصالح العام كما يشجع اكتساب الملكية الخاصة للمال ولكن بشرط أن يكون اكتسابه بوسائل تعود بالخير على الأمة ككل . ومجمل ذلك أنه بينما يسمح الإسلام للفرد أن يهتم بمصلحته واستغلال أمواله إلى أقصى حد بما لا يتعارض مع مصلحة الآخرين إلا أنه ينهاه إلى أنه جزء من الجماعة الإسلامية ويذكره بضرورة الاهتمام بأفراجه جماعته (٤) .

وهكذا يشجع الإسلام الاستثمار فى الأموال وحسب العمل كما يعمل على لرضاء غريزة الإنسان لحسب التملك وذلك مشروطاً بإفادة الجماعة وتلبية حاجات المجتمع وفى ذلك يقول الله تعالى : ﴿وَأَتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَفِي الرِّقَابِ﴾ (٥) ونظرة الإسلام إلى المال والتمتع بالفرد والجماعة تجاه الأفراد والجماعات المختلفة

(١) سورة يوسف الآيات (٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩) .

(٢) روى الترمذى .

(٣) سورة المائدة آية (١٨) .

(٤) د . على البدر أحمد الشرقاوى ، الاستثمارات المالية والإسلامية (القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٥ ص ٩٠-١٠٠) .

(٥) سورة البقرة آية (١٧٧) .

توكلنا الاتجاهات الحديثة في الإدارة ففى نظريات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لا تستطيع أى منظمة أعمال أن تضع أيا من استراتيجيتها أو إقامة تنظيمها دون أن تبدأ بلهمة الرسالة **Mission** حيث تظهر بها أبعاد مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الداخلى والخارجى الذى تتعامل معه ، وحيث أن أى منظمة هى فى النهاية نظام .

ولكى يستمر هذا النظام **System** ويقى ويستمر فلا بد أن يراعى أنه جزء من مجموعة نظم تشكل المجتمع ككل كما أن هذا النظام يأخذ مدخلاته من مجموعة النظم التى تتعامل معه وتقدم مخرجاتها إلى مجموعة أخرى من النظم وللنظم .

ومن ثم فإن أى منظمة تعيش مناخا ليس فقط من صنعها كما أنه يقع عليها عبء أن تستمر غيرها من للنظم حياة ناحية ليست من صنعهم حيث إن أهداف أى منظمة لا يمكن أن توجد داخلها وإنما توجد خارجها .

"إن دور للنظمة هو ترجمة الاحتياجات والمطالب الاجتماعية إلى فرص تمارس فيها دورها الأدائى وفى هذا المعنى فإن كل منظمة يتوقع منها أن تكون رائدة... أى وكيله ونايله عن المجتمع فى تحويل وتوظيف للورد العاطلة وغير للتحة إلى مولود عاملة ومتحة ولتى تكون من ناحية أخرى محلا وسيا لربح للنظمة ومكسيها"^(١)

"ويقرر الإسلام ضمان الحاجات الأساسية لكل فرد أيا كان موطنه أو دياره مما عبر عنه الفقهاء القدامى بـضمان حد الكفاية أى للمستوى اللائق للمعيشة تميزه زاله عن حد الكفاف ، أى للمستوى الأدنى للمعيشة ، حتى إذا توفر حد الكفاية الذى هو حق الله ... فلا مانع أن تتفاوت الثروات والدخول لكل حسب عمله وجهده ، وفى حدود مالهو مقرر أو معترف به شرعا ، والإسلام يدعو إلى الثروة والفضى ولكن بشرط ألا يكون متدولا بين فة قليلة من الناس.... أى لا يكون هناك تفاوت شديد فى توزيع الثروات"^(٢)

وينظر الإسلام إلى عملية توزيع عوائد الإنتاج نظرة موضوعية مشرة تختلف عن أى من المذاهب الوضعية الأخرى .

فبينما يصادر الفكر الاقتصادى الاشتراكى حق مالك ركنس المال والحائز للأرض مثلا فى الحصول على عوائد الإنتاج حيث يتقل غالبها إلى الدولة تنصرف فيها حسب خطط التنمية ومن

(١) د. محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٣) ص ٣٠ .

(٢) د. محمد شرقى فتحمى ، المذهب الاقتصادى فى الإسلام (القاهرة : الهيئة المصرية للغة للكتاب ، ١٩٨٦)

ثم فهي لا تعترف إلا بالعمل باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية أما فنى الفكر الاقتصادى الرأسمالى. فإن عناصر الإنتاج يتحدد عائلها بناء على سعر السوق .

وخلافا لكل ذلك فإن الفكر الاقتصادى الإسلامى لا يعترف بالفائدة كعائد لرأس المال وحده كما لا يعترف بالربح للأرض وحدها وإنما تتحقق هذه العوائد فى حالة اشتراكها مع العمل فى العملية الإنتاجية مع تحمل الغرم والاستفادة من الغنم فعلا^(١) ومن ثم فإن الفكر الاقتصادى الإسلامى يبحث الفرد والجماعة على الاستثمار ويشجعه كما أنه يعمل على تحقيق التنمية حيث إن أى من عناصر الإنتاج يتحقق لها عائد نتيجة العملية الإنتاجية عنلما تكون مشاركة فعلا فى هذه العملية .

١/٢/٢ الطبيعة المتميزة للنمط الإسلامى فى الإدارة والاستثمار :

تعنى نظريات الإدارة الحديثة [بقاتون للوقوف] إذ أن الإدارة الفعالة تتوقف على مدى قدرتها على رؤية أبعاد الموقف الذى توجد فيه ثم إجراء التحليل والوصول إلى التشخيص السليم لتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وبالتالى ووفقا لهذه النظرية فإن العملية الإدارية لا يمكن أن تقبل التعميم إلا بتشابه وعماثل للموقف ومن ثم فإن استعارة أسلوب من أساليب الإدارة أو نمط من أنماط تطبيقها من بلد متقدم إلى بلد أقل تقدما لا يحقق نفس النتائج التى سبق لها الحصول عليها ، إذ أن هذه الاستعارة لم تراعى اختلاف طبيعة المجتمع وطبيعة البيئة المحيطة والمعتقدات التى تحكم تفكير وسلوك الناس ، ومن ثم فإن عمليات اختيار النمط الإدارى وأساليب تطبيقه تحكمها ضوابط العقائد واختلافها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات .

والاستثمار والإدارة فى الإسلام يقومان على أسس الارتباط بقيم ومبادئ الإسلام سواء كان ذلك فى تحريم الربا أو تشجيع الادخار كأحد صور تراكم رأس المال الاجتماعى أو إخراج الزكاة لمساعدة الضعفاء وتحقيق التوازن بين أفراد الجماعة الإسلامية وتنمية الاستثمار فى العنصر البشرى ، وهذا سيتبع أساليب معينة فى تخطيط وتنظيم المؤسسات الاستثمارية التى تعمل وفقا لضوابط العقيدة الإسلامية ، إلى جانب أن كل الضوابط والأهداف التى ينظم بها الإسلام كيفية استغلال المال هى جزء من العقيدة ، وهذا يتبع أنه من أهم الوسائل التى تستخدم للرقابة على هذا السلوك هى الرقابة الذاتية النابعة من الاعتقاد فى مراقبة الله لسلوك المسلم فى ممارسة عقيدته بصفة عامة .

(١) للرجع السابق ص ٢٠٠-٢٠٢

٣/١ - الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وحتمية الإدارة :

إن كل وظيفة من الوظائف لابد أن يكون لوجودها مبرر وإلا انتضت الوظيفة ، أو لم يكن لها أصلاً وجود ، ومبرر وجود وظيفة الإدارة هو أن للوارد المتاحة للإنسان كما وكيفا وزمانا ومكانا لا يمكن أبداً ولن يمكن أن تتساوى مع احتياجاته^(١) ، ومن ثم أصبح لزاماً لمن يتصدر القيادة سواء على مستوى الدولة أو للنظمة أن يوائم بين اللوارد المتاحة وظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق فعالية النتائج .

وللصارف بصفة عامة وللصارف الإسلامية بصفة خاصة دراسة وتطبيق للممارسات الفعالة لوظائف الإدارة بها وذلك من منطلق الحقائق التالية^(٢) :

(أ) إن الإدارة هي السبب الرئيس لنجاح أو فشل للمنظمات بصفة عامة ويرر أهمية هذا السبب نظراً للظروف البيئية والاقتصادية الدولية التي يمر بها العالم الآن، فضلاً عن تطور النظم النقدية والتي أدت إلى قيام نظم جماعية تتطوّر بحركة الأموال من وإلى الدول المختلفة.

(ب) إقبال المنظمات للاستفادة من التمويل نحو الاعتماد على التمويل الذاتي (الأرباح المحتجزة والاحتياطات) ، بعد أن كان الاعتماد في الماضي على البنوك بالكامل لإشباع الاحتياجات التمويلية.

(ج) وجود سيولة عالية لدى للصارف الإسلامية بصفة خاصة تستلعي حسن إدارة هذه السيولة .

(د) حالة التخلّف والفقر التي تواجه معظم المجتمعات الإسلامية والتي يجب أن يكون للبنوك الإسلامية دور في التغلب عليها .

(هـ) بالنسبة للمصرف الإسلامي بصفة خاصة فإن مدى تحقيق الأهداف بشكل فعال يتعكس على مدى إمكانية التجسيد العملي لفكرة النهج الإسلامي في مختلف العلوم والممارسات العملية .

(و) ضرورة خلق إجماع لدى الأفراد بالتحكم في دخولهم الفردية وتظيم الإنفاق الفردي اختيارياً إذ أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تلحق تمويل مستمر مرّن وصالح لتحريك الطاقات البشرية والمادية في المجتمع حتى في ظل موجات التضخم للعطلة .

(١) د . محمد حسن ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤

(٢) د . محمد سويلم ، إشارة للصارف التقليدية وللصارف الإسلامية " مدخل مقرون " (قائمة دار الطباعة للنسخة ، ١٩٨٧)

(ع) تغير مواقف الأفراد وسلوكهم الإيجابي مع إتاحة التمويل لكل من يريد أن يعمل دون ضمانات مادية يحجز عن تقديمها والمشاركة في الاستثمارات والنشاط الاجتماعي الذي لا يهدف إلى الربح بالدرجة الأولى^(١).

١/٣/١ جوهر البنوك الإسلامية :

انطلاقاً من الحقائق السابقة ظهرت البنوك الإسلامية كمؤسسات مالية إلى جانب البنوك التجارية. وتختلف البنوك الإسلامية عن تلك التقليدية فيما يلي :-

١/٣/١/١ البنوك الإسلامية تصور عقائدي مستمد من الإسلام حيث لا انفصام للدين عن الآخرة ، ومن ثم فعلى البنوك الإسلامية التصدي لقضية التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للإنسان المسلم ، ومن ثم فإن تعظيم الربح كغرض مجرد ليس هو المهدف الأساسي من قيام البنوك الإسلامية^(٢).

١/٣/١/٢ إن تحريم الإسلام للربا أصبح ركيزة أساسية في وثيقة مهمة البنك الإسلامي .

١/٣/١/٣ إن البنوك الإسلامية تؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية بالعمل على تخفيض تكلفة رأس المال نظراً لعدم احتساب فائدة ربوية على رؤوس الأموال وبالتالي انخفاض تكلفة المنتج إلى أدنى حد ممكن وعدم انتقال عبء زيادة التكلفة إلى المستهلك .

١/٣/١/٤ إن نظام للمشاركة وهو من أهم خصائص المصرف الإسلامي ، يؤثر في زيادة تدفق اللوارد المالية للمؤسسات مما يساعدها على تحقيق أقصى الأرباح كون تراخ في سياستها الاستثمارية ، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة منشآت الأعمال ويجعل تدفق اللوارد المالية لهذه المؤسسات على أساس أهدافها الاقتصادي وليس على أساس مقدرتها في دفع سعر فائدة أعلى كما أن نظام للمشاركة يعمل على تحرير الفرد من نزعة السلبية التي يتسم بها حين يودع أمواله مقابل فائدة .

١/٣/١/٥ المساعدة في توجيه الاستثمار إلى وجهته الصحيحة وإمكانية تمويل ذات لديها مقدرة فنية وإدارية أو موهبة إبداعية لامتلاك التمويل لتنفيذ مشروعاتها ، كما أن النظام المصرفي الإسلامي يعمل على جذب أفراد الأمة الإسلامية لتعبئة مبادراتهم مما يساهم في زيادة التكوين الرأسمالي داخل المجتمع^(٣).

(١) مجلة البنوك الإسلامية (العدد الخامس والخمسون ، أغسطس ١٩٨٧) ص ١٧ - ٢٠ .

(٢) د. أحمد فضل وآخرون ، ١٠٠ سؤال ، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية (القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٨) ص ١٤ .

(٣) مجلة البنوك الإسلامية (العدد ٣٤ فبراير ١٩٨٤) ص ٥٨ - ٦٤ .

١/٣/٦ إن اتباع الأسلوب التقليدي الربوي في إدارة الأموال يحدث أضراراً كبيرة منها تركيز الثروة مرة ثانية في يد الفئة التي تملك رأس المال مما يؤدي إلى تقليل أهمية العمل وتمويل للمخاطر الاقتصادية إلى للتجنين بدلا من للمولين كما أن التمويل الربوي يؤدي إلى انفجار في استهلاك السلع والخدمات إذ أنه من مصلحة للتجنين للسلع الاستهلاكية ، وزيادة هذا الاستهلاك لا يساعد على الادخار وأحداث التنمية .

٢/٣/١ الأسس الفكرية للبنوك الإسلامية :

تحكم البنك الإسلامي مجموعة من الأسس الفكرية وهذه الأسس تنعكس على أهداف البنك وخططه وسياساته وهيكله التنظيمي والأنظمة المختلفة به وهذه الأسس الفكرية تبلور فيما يلي^(١):

١/٢/٣/١ الأسس العقائدية للبنك ويمثل في ما يلي :-

* أن النظام الاقتصادي الإسلامي هو النظام الذي يسير عليه ويعوم به .

* أن البنك ملتزم بعالم الإسلام وتجسيد مبادئه .

* الالتزام بالشمولية في السلوك الإسلامي .

* الالتزام بموقف الإسلام من الربا .

٢/٢/٣/١ الأسس الاستثمارية :-

وهو ثاني الأسس الفكرية للبنوك الإسلامية ويرتكز على العناصر التالية :-

* الاستثمار هو البديل الحتمي للإقراض .

* إلغاء سعر الفائدة أخذاً وعطاءً ، وهذا يفترض ضرورة البحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها مع الأخذ في الاعتبار عدم للتجارة بملكية أصحاب الأموال بالبنك الإسلامي . ويكون التمويل أساساً بالمشاركة والتي تتطلب سلامة الدراسة الاقتصادية والتأكد من سلامة طريقة الإدارة في للمشروعات .

* التعاون بين رأس المال والخبرة للبحث عن أفضل مجالات الاستثمار لحفظ ثروة المجتمع من التعرض لأي استخدام سيء قد يؤدي بها إلى الضياع .

(١) د . سيد لقمانى ، ما معنى بنك إسلامي ؟ (مقابلة : الاتحاد الدولي للبنك الإسلامية ، ١٩٨٢) ص ٧ .

١/٣/٢ الأسس للتنموى للبنوك الإسلامية :-

ويقصد بذلك التمية الاقتصادية إلى جانب الاهتمام بالتمية النفسية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية .

١/٣/٤ الأسس الاجتماعى للبنوك الإسلامية :-

تعمل البنوك الإسلامية على تحقق التكافل الاجتماعى ليس فقط بصرفها الزكاة بعد أن تجمعها - وذلك فى مصارفها الشرعية بل أيضا بالأسلوب الذى يتبعه فى توزيع الحصيلة ومن ثم انعكس ذلك على وظائفها وأنشطتها ومن ثم أهتمت البنوك الإسلامية بإدارة صندوق الزكاة واعتبار أن الزكاة هى وظيفة اقتصادية اجتماعية بالدرجة الأولى ، حيث إن أفهم الصحيح للزكاة ليس هو فقط سد جوعة الفقير أو إقالة عثرته وإنما وظيفتها الصحيحة تمكين الفقير من إغناء نفسه بنفسه بحيث يكون له مصدر دخل ثابت .

١/٣/٣ أهداف البنوك الإسلامية :-

تعكس الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية على تحديد أهدافها ومن ثم تتبلور تلك الأهداف فيما يلى :-

١/٣/٣/١ جذب وتجميع الأموال وتعبئة الموارد للتاحة فى الوطن الإسلامى مع دعم هذه الموارد من خلال تمية الوعى الادخارى لدى الأفراد .

١/٣/٣/٢ توجيه الأموال للعمليات الاستثمارية التى تخدم أهداف التمية الاقتصادية والاجتماعية .

١/٣/٣/٣ "يقوم البنك الإسلامى أساسا بتطبيق نظام مصرفى جديد يختلف عن غيره من النظم للمصرفية القائمة فى أنه يلتزم بالأحكام القطعية التى وردت فى الشريعة الإسلامية فى مجال المال والمعاملات وأن البنك يضع فى اعتباره وهو يقوم بهذه الوظيفة أنه يعمل على تجسيد للمبادئ الإسلامية فى الواقع العملى لحياة الأفراد وأنه يعمل على إقامة مجتمع إسلامى عملى وبذلك فإن تعميق الروح الدينية لدى الأفراد يعتبر جزءا من وظيفته"^(١)

١/٣/٤ خصائص النمط الإدارى للبنوك الإسلامية :-

انطلاقا من الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية ومن أسسها الفكرية والتى سبق الإشارة إليها فإنه يتعين توافر نمط إدارى مميز لها يعمل على تحقيق ما يلى^(٢) :

(١) للرسوة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الأول (الشجرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠) ص ٦٤ .

(٢) د . د سيد للولوى ، ما معنى بنك إسلامى ؟ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧ .

١/٤/٣/١ عدم تبديد الثروات الطبيعية واستخدامها استخداما سليما .

٢/٤/٣/١ زيادة الطاقات الإنتاجية وحسن استخدام الناتج منها .

٣/٤/٣/١ للمساهمة فى بناء وتقويم البنية الاقتصادية والميكانيكية .

٤/٤/٣/١ للمساهمة فى تحويل البطالة للقنعة إلى عمالة منتجة .

٥/٤/٣/١ التغلب على النظرة الرضوخية للعالم الخارجى .

٦/٤/٣/١ القضاء على التخلف المرتبط بالخرافات الموضوعة فى قوالب منطقية .

٧/٤/٣/١ كسر العادات الاتكالية ودعم منهجية التفكير والتحليل للوضوعى لمخادف دون

الاعتماد على الملاحظات الساذجة والانطباعات الأولية .

٨/٤/٣/١ التعرف على التغيرات العالمية المحيطة سواء فيما يؤثر مباشرة على البنوك

الإسلامية أو يؤثر بشكل غير مباشر على البيئة المحيطة والتي بدورها تؤثر على القرض .للتاحه لهذه البنوك أو إقامة العراقل أمامها، كذلك التعرف على الاتجاهات الحديثة للاستثمار العالمى سواء فى البنوك الخاصة أو للشآت المالية الأخرى ثم محاولة التوافق مع تلك الاتجاهات والتي لا تخالف الشريعة الإسلامية والتي بدورها تودى إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى العالمى .

٤/١ - عرض وظائف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها فى المصرف الإسلامية

١/٤/١ وظيفة التخطيط وأسلوب ممارستها فى البنك : -

إن البنك كأحد المؤسسات المالية التى تسعى إلى تحقيق أقصى مستوى من الأداء فى المستقبل عليه أن يجد إجابات تقريرية للشكل الذى سوف يكون عليه المستقبل مقدما، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيام البنك بإعداد دراسات مستفيضة وتخطيط متكامل خلال الأجلين القصير والطويل ، ومن ذلك يتضح أن التخطيط هو أداة ووظيفة إدارية مكتوبة تحدد مسار البنك خلال فترة زمنية قادمة مع الاستعانة بعلومات كافية ودقيقة عن التغيرات المستقبلية فى مجال الأعمال ووضع أهداف البنك فى إطار يمكن من تسيق القرارات التى تتخذ على مستويات المركز الرئيسى والفروع وبما يودى إلى أفضل استخدام ممكن للموارد للمادية والبشرية المتاحة للبنك ... كما يعتبر التخطيط من العمليات التى تؤكد الارتباط بين المستويات الإدارية المختلفة فى البنك وبين المركز الرئيسى وفروعه .

كما أنه نقطة البداية للقيام بأى نشاط ونقطة البداية للعمليات الإدارية المختلفة^(١) .
والتمخطوط فى البنوك بصفة عامة لابد أن يراعى الخطوط التالية^(٢):

١/١/٤ اجراء الدراسات للطلوبة وذلك لتحليل وتشخيص العوامل المؤثرة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحديد عناصر البيئة التى يمكن التحكم فيها Controllable وتلك التى لا يمكن التحكم فيها Uncontrollable .

ومن ثم التوصل إلى تشخيص العوامل التى تشكل مواطن قوة أو ضعف بالبيئة الداخلية وتلك التى قد تشكل نقاط فرص أو تهديدات بالبيئة الخارجية وذلك للوصول إلى كيفية استغلال مواطن الفرص والقوة ومعالجة نواحي الضعف ومواجهة التهديدات ومن ثم اتباع ما يلى :

أ - تحليل وتقييم لإبعاد للتهغرات المحيطة بالسوق المصرفية بصفة عامة وأعمال البنك بصفة خاصة وذلك للتوصل إلى تحديد لموقف الخدمات ومدى تعدها ومدى اعتمادها على نمط معين للتكنولوجيا المحلية والعالمية.

ب - مرونة الانتشار الجغرافى لنشاط البنك عمليا وإقليميا وقوميا ودوليا .

ج - طيعة العملاء الذين يضمهم البنك .

د - طيعة وقوة المنافسة من البنوك الأخرى وموقف البنك من هذه المنافسة .

هـ - الضغوط البيئية والتهغرات الاقتصادية والاجتماعية والحكومية .

١/١/٤/٢ تحديد مهمة وأغراض وأهداف البنك فى ضوء ما تم من دراسات .

١/١/٤/٣ دراسة البدائل للخطقة لتنفيذ هذه الأهداف

١/١/٤/٤ تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية فى حالة توفر معايير اختيارها ودراسة

دورها وكيفية تنفيذه فى ضوء من مهمة البنك العامة واستراتيجيته الكلية.

١/١/٤/٥ اختيار البديل أو البدائل الأكثر مناسبة فى ضوء استراتيجية البنك وسياساته

للخطقة ودراسة وتحليل وتشخيص نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية أو الفرص ، والتهديدات فى البيئة الخارجية لا يتم منفردا ، وإنما لابد من التحليل للزوج لكليهما وذلك لتعظيم الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وتقليل نقاط التهديدات ونقاط الضعف ويوضح الشكل التالى كيفية إتمام هذا الأزواج فى التحليل .

(١) د . طلعت أحمد ، أساليب إدارة البنوك (القاهرة ، مكتبة عين خمس ، ١٩٨٧) ص ٢٦٢ - ٢٦٣ .

(٢) ذكرورة تالمة حمدي صالح ، مذكرات فى الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٣) ص

جدول رقم (١)

التحليل المزدوج للبيئة الخارجية والأداء الداخلي

ثانياً تقييم الأداء الداخلي للبنك		أولاً تقويم البيئة الخارجية التي يعمل بها (البنك)
أهم نقاط الضعف	أهم نقاط القوة	
<p>للمطلوب</p> <p>* تعظيم استغلال الفرص</p> <p>* تقليل نقاط الضعف</p>	<p>للمطلوب</p> <p>* تعظيم استغلال الفرص</p> <p>* تعظيم استخدام نقاط القوة</p>	
<p>للمطلوب</p> <p>* تقليل التهديدات</p> <p>* تقليل نقاط الضعف</p>	<p>للمطلوب</p> <p>* تقليل التهديدات</p> <p>* تعظيم استخدام نقاط القوة</p>	<p>أهم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية</p> <p>أهم التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية</p>

للصدر : بصرف من محمد صالح الحنوري ، د. أحمد مصطفى ماهر ،

مجلس الإدارة لشمال في ظل قانون شركات الأعمال لعام رقم ٢٠٣ ، ١٩٩١م

(القاهرة : للكتب الفني لوزير قطاع الأعمال العام) ص ٦١ .

١/٤/٢ أهمية التخطيط للبنوك الإسلامية^(١)

١/٢/٤/١ وضع سلم التفضيل والأولويات الذي يقرر على أساسه أولويات تحقيق الأهداف وفي هذا قد حقق الإسلام تقديم للصالح الضرورية وللغامة على للصالح الأقل أهمية .

٢/٢/٤/١ تؤدي تعاليم الإسلام إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة والوصول منها إلى أقصى إنتاج بأقل تكاليف ومن ثم يلزم اختيار أفضل السبل وأيسرها لتحقيق الأهداف وفي هذا يقول سبحانه وتعالى : ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ﴾^(٢) ويقول عز من قائل ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ

اليسر ولا يريد بكم العسر﴾^(٣).

٣/٢/٤/١ تجسد كل الطاقات الموحدة مع مشاركة الجميع للقادرين في العملية التخطيطية ويشير إلى ذلك حديث رسول الله ﷺ : «لِلْمُؤْمِنِ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبَنَانِ لِلرَّصُوصِ» يشد بعضه بعضاً».

٤/٢/٤/١ أن يكون التخطيط قائماً على أسس النظرة العملية للمستقبلية مع تجزئة الخطط زمنياً .

وفي هذا يقول سبحانه وتعالى على لسان يوسف عليه السلام : ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُونَهُ فِي سَبِيلِهِ إِلَّا لِقَلِيلًا مَّا تَأْكُلُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَلَّعْتُمْ مِنْ إِلَّا قَلِيلًا مَّا تَحْصِنُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يَغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾^(٤).

٥/٢/٤/١ الدراسة والاستفادة من البيئة المحيطة ومن مخبرات الأمم في جميع مجالات التقدم العلمي وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى : ﴿قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ﴾^(٥).

هذا مع العلم بأن الدراسة والاستفادة من عناصر البيئة المحيطة سواء كانت عناصر منافسة أو عناصر داعمة وسواء كانت تشكل تهديداً ، أو فرصاً إنما هي (إفادة مشروطة بتقنية الخبرات

(١) د . علي البدرى ، مرجع سبق ذكره ص ٢٤

(٢) سورة فضاء آية (٢٨).

(٣) سورة البقرة آية (١٨٥) .

(٤) سورة يوسف الآيات (٤٧ - ٤٩) .

(٥) سورة الروم آية (٤٢) .

للكسبة مما قد يعلق بها من كل ما يخالف التعاليم الإسلامية^(١).

٦/٢/٤/١ أن البنوك الإسلامية بخصائصها المميزة كمؤسسات مالية واقتصادية تموية واستثمارية وذات مسئولية اجتماعية إنما هي أحياء للفكر الإسلامي وتدعيم للعقيدة الإسلامية ووسيلة فعالة لتطبيقها عمليا في كل مجالات المجتمع ومن ثم كان عليها أن تتبع الأسلوب العلمي للتخطيط لمواجهة المنافسة من المؤسسات والبنوك التجارية التقليدية إذ إن التبو العلمى السليم وأسلوب التشخيص والتحليل لعناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ، إنما هو أسس التخطيط العلمى الحديث الذى يساعد على الوفاء بأمانة الشركاء ومسئولياتها تجاه المجتمع الذى نعيش فيه .

٢/٤/١ التنظيم :

التنظيم بوصفه الخطوة التالية لعملية التخطيط يشتمل على بعدين رئيسيين أولهما بوصفه وظيفة إدارية وثانيهما بوصفه كيان (ديناميكي) . والتنظيم بوصفه وظيفة يمارسها المدير فى مختلف المستويات الإدارية بدرجات متفاوتة - يعنى أداة لتحقيق نتائج ولأهداف سبق تحديدها وهذا يقتضى تقسيم العمل إلى أجزاء وإسنادها بشكل متكامل ومترابط إلى أشخاص مناسبين لهذه الأعمال مع تحديد للمسؤوليات والسلطات لكل مجموعة من هذه الأجزاء والتي تسمى فى النهاية الوظائف ، كما أن الأمر يقتضى تحديد عدد الوظائف أقتيا فى كل مستوى وظيفي وتحديد عدد المستويات الإدارية رأسيا مع تحديد للدرجة المركزية واللامركزية فى هذا للفيكل التنظيمى .

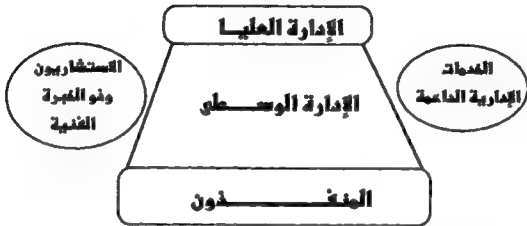
والتنظيم باعتباره كيان (ديناميكي) يفترض ضرورة تفاعل أجزاء هذا التنظيم مع بعضها مع وضع نظام للتعاون وتحديد للعلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات وهذا يقتضى النظر بعين الاعتبار والدراسة المستمرة للعلاقات بين الأشخاص ومحددات سلوكهم والعوامل المؤثرة على هذا السلوك من حيث نظم الحوافز والقيادة والاتصالات (والتنظيم الإدارى يجب أن يكون حساسا لمطالبات السوق ، فتنظيم شركة تعمل فى سلع مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تعمل فى سلع منافسة ... كما تؤثر التكنولوجيا على نظام العلاقات بين الأجزاء . والتنظيم جزء من نظام متكامل للإدارة ، ولا يمكن أن يكون كفتا إلا إذا نظرنا إليه على أنه جزء من مجموعة أجزاء يؤثر فيها ويتأثر بها)^(٢).

(١) د . على فليلى مرجع سبق ذكره .

(٢) د . سيد المرزى ، تنظيم ، (القاهرة : مكتبة عين خمس ١٩٨٨) ص ١٨

ويوضح الشكل التالي إطاراً للأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية ، التي تكفل في أي منظمة ، وذلك وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وقوة كل منها .

شكل رقم (٢) سياسات الأنماط المختلفة للهيكل التنظيمية^(١)



ويقترح Henry Mintzberg خمسة أنماط للهيكل التنظيمية تأسيساً على النمط الرئيسي الذي يظهر في الشكل وهذه الأنماط هي :

(1) Richardl . Daft, Organization : Theory and Design (New York : West Publishing Company, 1986) P.483 .

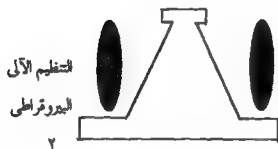
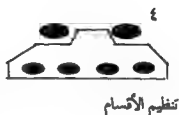
١/٢/٤/١ التنظيم البسيط Simple Structure

ويسود هذا النمط للنشآت الحديثة الصغيرة ، حيث يتكون من القيادة العليا والتنفيذية فى مواقع الإنتاج ، ويصنف هذا التنظيم بصغر حجم وحدات الخدمات للمعاونة والاستشاريين وتحتير القمة القيادية العليا هى مصدر القوة والتأثير وحيث لا حاجة لوجود الإجراءات الرسمية فى خطوات العمل ، ويستطيع هذا النمط من التنظيم التواءم مع للتغيرات السريعة ، كما يستطيع المنافسة مع للمنظمات كبيرة الحجم التى تقصها القدرة على سرعة التواءم والتوافق مع للتغيرات البيئية السريعة للمفاجئة ، إلا أنه لابد من وجود قدر من الاستقرار فى مثل هذا النمط من التنظيم لبناء نصيبه من السوق ولمواجهة المخاطر الخارجية .

١/٢/٤/٢ التنظيم الأكى البيروقراطى :-

ويصنف مثل هذا التنظيم بكم الحجم وعدم الأخذ بأساليب التكنولوجيا الحديثة ، كما أنه موجهة دائما للإنتاج الكبير مع التركيز على التخصص الدقيق والرسومية فى العلاقات والإجراءات وتتخذ القرارات الرئيسية فى القمة القيادية العليا وتصف البيئة المحيطة بهذا التنظيم بالبساطة والاستقرار ، كما يصنف التنظيم بالبطء فى التواءم للتغيرات السريعة ، مع وجود أعداد كبيرة من لعاملين الاستشاريين وفوى الخبرة الفنية ، وأيضا العاملين فى مجال الخدمات للمساعدة (*) ومن صفات هذا النمط من التنظيم عدم فاعلية نظم الرقابة به وتقص أدوات التحفيز للاحتراع والابتكار وانخفاض مستوى الترابط بين القوى العاملة به .

والشكل التالي يوضح الأنماط المختلفة للتنظيم السابق الإشارة إليها .



Simple Structure

المصدر : Richard .Daft, Op cit, p .484

ملحوظة : هذا الشكل من تصميم الباحثة .

١/٤/٣ التنظيم البيروقراطي المهني :-

يكون الأساس الإتحادي لهذا التنظيم من المهنيين (الخبرة البنكية في البنوك ، الأطباء في المستشفيات ... إلخ) ، حيث يصف التنظيم ككل بالبيروقراطية ، إلا أن الأساس الإتحادي له يصف بالاستقلالية النسبية ، حيث إن التدريب الطويل والخبرة تشجع سلطة رقابة قوة الجماعة ، وتقلل الحاجة إلى النظام البيروقراطي في الرقابة والمتابعة . ويسود هذا النمط من التنظيم في منظمات الخدمات ، كما يوجد في البيئة التي تتصف بالتحديد والغموض . ويمتلك المهنيون في الأقسام الإنتاجية الأساسية القوة داخل للظلمة ويتضائل أهمية ودور جماعات الاستشارة وفوى الخبرة الفنية العالية ، بينما يحافظ دور أقسام الخدمات الإدارية للعلاوة وذلك لتدعيم الأعمال الإدارية والخدمية اللازمة للتنظيم .

١/٤/٤ تنظيم الأقسام :-

يصف هذا النمط من التنظيم بكونه المحكم ، ومن ثم يتم تقسيمه إلى أقسام فرعية للإنتاج والتسويق ... إلخ وبالتالي توجد بعض أدوات الربط والاتصالات للتسيق بين هذه الأقسام ، وتتصف أساليب التكنولوجيا بالروتينية وعدم التحديث المستمر ، حيث إن البيئة المحيطة غالباً ما تتصف بالاستقرار والبساطة ، إلا أن للظلمة كلها تخضع لسوق متعدد الصفات .

١/٤/٥ التنظيم العضوي Adhocracy

وهو التنظيم الذي تحيط به ظروف بيئة شديدة التغير والتعقيد ، حيث يكون هناك تأثير واضح لأثر التكنولوجيا وضرورة اللحاق بكل جديد في هذا المجال ، وهذا النمط من التنظيم قد يكون في بدء حياة للظلمة أو قد يسود في أي مرحلة من مراحل عمرها ، ويحتاج هذا النمط من التنظيم إلى إحداث التوافق المستمر بين نمو حجم التنظيم وسرعة تغير الظروف المحيطة . ومن أفضل أشكال الخرافات التنظيمية في هذه الحالة هي الخريطة التي تعتمد على مصنوفة التنظيم Matrix Form مع وجود علاقات تنظيمية واضحة وسلسة ومع وجود خطوط السلطة النهائية ، وفي هذا النمط فإن كلا من الوحدات الفنية للمشورة (Technical Support Staff)

والوحدات التنفيذية الرئيسية يكون لكل منها نوع محدد من السلطة على مواقع التنفيذ ويميز هذا النمط من التنظيم بإرتفاع حرفية وكفاءة العاملين فيه مع وضوح لقوة وسلطة الجماعة وتظهر في هذا التنظيم نوع من اللامركزية التي تمكن الأفراد في التنظيم في أي مستوى للمشاركة في صنع القرارات طالما توافرت لديهم الرغبة والقوة على ذلك .

٦/٢/٤/١ التنظيم الإداري في الإسلام:

يتصف الجزء الديناميكي بالتنظيم السابق الإشارة إليه بشدة وضوحه في التنظيمات الإسلامية حيث إن الأفراد للكونين هذه التنظيمات يهتمون حول الجوانب العقائدية بها ، ومن ثم فإنه بدءاً من تحديد الأهداف وأسلوب تحقيقها فإنه لا بد من توحيد أهداف الفرد مع أهداف المجموعة وتوحيد أهداف المجموعة مع أهداف التنظيم بصفة عامة ولاشك أن ذلك يقلل من الصراعات بين الأطراف والوحدات والأجزاء للكونية لهذه التنظيمات الإسلامية ، ومن ناحية أخرى فإن نظم الحوافز في هذه التنظيمات تتبع من عناصر داخلية بالدرجة الأولى يحركها الضمير الإسلامي للفرد العامل وفتاعه بأهمية إيقانه للعمل رغبة في إرضاء الله ورسوله ، ويتعكس ذلك على العاملين داخل وعلاجه للنظمة .

والفرد في التنظيمات الإسلامية عليه أن يراعى العلاقات الإنسانية والمتمثلة في الرحمة واللين والعفو وتظيم الإخار مع الحاجة ، هذا مع عدم الإخلال بقيمة العمل وإيقانه وضوابطه ، ومن ثم فلا بد من تحديد للمسئولية ومراعاتها ، كما جاء في قول الرسول الله ﷺ : (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) .

* التنظيم في البنوك -

(إن تنظيم البنك هو نتاج مجموعة من التغيرات ذات تأثيرات متباعدة ، أول هذه التغيرات تتعلق بوظائف البنك وثاني هذه التغيرات هي أن البنك في تعامله يراعى إرضاء أكبر عدد من العملاء ومسايرة اتجاهاتهم ورغباتهم في تقديم خدمات جديدة باستمرار ، ويستلزم ذلك تطويراً لهيكل التنظيم ، أما للتغير الثالث للثورة في التنظيم فينبع من الاعتراف أن البنك قبل كل شيء هو مجموعة من الأفراد الذين لهم مهارات وظروف خاصة ، وآخر هذه التغيرات يشمل في تأثير استحداث التكنولوجيا على الأدوات للنادية المستعملة في التنظيم^(١) .

٧/٢/٤/١ التنظيم في البنوك الإسلامية :

لا يمكن تصور بأن البنوك الإسلامية بمخاصصها وجوهرها السابق الإشارة إليهم قد تعمل في معزل عن التغيرات الاجتماعية ، والسياسية ، والاقتصادية المحلية والبلدية ، كما أنه لا يمكن التصور بأن البنك الإسلامي نظام مغلق بل إنه نظام مفتوح (Open System) .

(١) د. طلعت أحمد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ص ٣٠٢ ، ٣٠٣

يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة به سواء كانت عناصر مادية أو بشرية أو حضارية كما أنه يتفاعل مع كل هذه للتغيرات ثم يقدم غراحاته كنظام إلى باقي الانظمة الأخرى في المجتمع ، ومن ثم فإن أى تنظيم لبنك إسلامي لابد أن يراعى هذه للتغيرات وأثرها على تحديد مهمة البنك وأهدافه وأنشطته وبالتالي يصبح فى النهاية ترجمة حقيقية للأساليب المحققة لذلك .

١/٧/٢/٤/١ مكونات الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي :

إن للهيكل التنظيمي فى البنك الإسلامى يرتكز على قاعدة عريضة من مجموعة العاملين للتغلبين لاستراتيجية وسياسات البنك التى توضع فى مستويات الإدارة العليا والوسطى . وهذه القاعدة العريضة هى واجهة البنك أمام عملائه بصفة عامة وهى فى نفس الوقت تتكون من العاملين فى الأنشطة التى لها اتصال مباشر بهؤلاء العملاء وذلك مثل تحويل الأموال ، حسابات الضمان عن عمليات للمشاركة ، شراء وبيع الأوراق المالية ، الحسابات الجارية إلخ .

وتتلو هذه القاعدة العريضة إتجاها إلى أعلى الطبقة الثانية وللمثلة فى الإدارة الوسطى وهى حلقة الوصل بين القيادة العليا وقراراتها وطبقة للتغلبين ، لكل ذلك تأتى قمة للمرم وهى طبقة الإدارة العليا للصناعة لاستراتيجية لبنك والأطر العريضة لتنفيذها والعاملون بهذه القمة عليهم أن يحققوا عوامل البقاء والنمو والاستمرار للبنك الإسلامى^(١).

وفى حالة تعدد الأنشطة بالبنك الإسلامى تظهر طبقة متخصصة فى كافة مجالات الأنشطة التى يقوم بها وتكون مهمتها التخطيط والتصميم للعمل سواء على المستوى الاستراتيجى أو للمستوى التنفيذى ، كذلك وضع معايير لقياس أداء هذا العمل ووضع الخطط الكفيلة بتطويره وتطوير القائمين عليه مع استعداد لكل ما من شأنه أن يودى إلى لزواج أداء العمل أو تضارب النتائج .

وهذه الطبقة المتخصصة للشار إليها تعنى بأعمال (التخطيط الاستراتيجى ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات ، الاختيار والتدريب ، التنظيم وأساليب العمل ، توفير الأداء وللعدلات)^(٢)، وعادة ما ينظم العاملون فى هذا المجال طبقا لمبادئ التنظيم العضوى (Organic Organization) ولا يشترط اتباع قواعد التنظيم الآلى .

ولايمكن أن يخلو البنك الإسلامى من وحدات الخدمات للعونة وهى التى تخصص بإبداء الرأى القانونى ، السكرتارية ، العلاقات العامة .. إلخ ، وتختلف طبقات البنك الإسلامى للشار

(١) د . ميد للورى ، الموسوعة العلمية والعملية ، مرجع سبق ذكره ص ١٢٢ .

(٢) المرجع السابق ص ١٦٩ .

إليها من حيث طبيعة النشاط الذى تقدمه ودرجة تميّطه واستقراره ومدى علاجه للباشرة بالعملاء والناشرين والظروف الدولية الاقتصادية المحيطة وينعكس أثر ذلك على للمدخل الذى يتبع فى تنظيم وحدات البنك والذى يتراوح بين مدخل التنظيم الآلى والتنظيم العضوى الكامل .

١/٢/٧/٢ تصميم العمل فى أجزاء البنك الإسلامى المختلفة :-

وفقا لما تم عرضه بالفقرة السابقة من تعدد أجزاء البنك واختلاف أنواع الأنشطة التى تقوم بها فإن أسلوب تصميم العمل فى كل من هذه الأجزاء يختلف وفقا لطبيعتها ومن ثم ففى الطبقة العريضة من الناشرين بالبنك يفضل اتباع مبدأ التخصص النقيض فى تصميم الوظائف ماعدا الوظائف التى لها علاقة بالعملاء حيث يفضل اتباع مبدأ الإتراء والتكبير فى تصميم الوظيفة حفاظا على توفير خدمة متميزة لهؤلاء العملاء . أما مستوى الإدارة الوسطى فيتبع فيها مبدأ الإتراء والتكبير كما تظهر الحاجة إلى ذلك بشكل واضح فى مستويات القيادة الاستراتيجية .

ويختلف الأمر بالنسبة لطبقة الإخصائين حيث يتحتم اتباع أسلوب التخصص فى تصميم الوظيفة .

١/٢/٧/٣ تصميم الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامى :

إن عملية تجميع الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامى فى وحدات تنظيمية أكبر، يمكن أن يتم وفقا لمجموعة من الطرق تختلف طبقاً لاختلاف مجموعة من المعايير تمثل فيما يلى (١) :-

(أ) الأهمية للعطلة للعلاقات للتعاونة لتنفيذ العمل ومدى أداء العمل دون اختناقات أو صراعات ، وتظهر أهمية هذا المعيار خاصة فى وظائف صرف الشيكات وبناء وحدات الحسابات الجارية .

(ب) الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ويفضل اتباع ذلك فى الأعمال شديدة التخصص والتى تتطلب مهارات خاصة ومن ثم يتم الاستفادة من هذا التخصص لتوفير مهارات معينة وعدم الازدواج فى العمل .

(ج) أهمية الوظيفة والرغبة فى إعطائها وزنا معنا وذلك فى فصل وحدات التدريب عن باقى شؤون العاملين أو فصل للراحة عن باقى الوظائف المالية .

(د) تجميع الوظائف بحيث يمكن إدارتها بشكل اقتصادى ويظهر ذلك فى تجميع إدارات السكرتارية والحفظ والأرشيف .

(١) المرجع السابق : ص ١٩٨

١/٤/٧/٤ طرق تجميع الوظائف في وحدات تنظيم بالبنك الإسلامي^(١):

- أ - تجميع الوظائف على أساس طبيعة العمل للتدري .
- ب- تجميع الوظائف على أساس المراحل .
- ج- تجميع الوظائف على أساس نوع العملاء .
- د - تجميع الوظائف على أساس أجل العمليات .
- هـ - تجميع الوظائف على أساس المكان أو نوع العملية وتجميع الوظائف على أساس عدد العملاء.

١/٤/٧/٥ تحديد نطاق الإشراف بالبنك الإسلامي :

تحكم نطاق الإشراف بالبنك الإسلامي مجموعة من الاعتبارات هي :

- أ - درجة تمييط الأعمال .
 - ب- مدى اتجاهات القيادة نحو تركيز السلطة أو عدم تركيزها .
 - ج - مدى تماس الأعمال وتربطها .
 - د- اتجاهات العاملين نحو الاستقلالية وتحقيق الذات مع توفر مهارات العمل المطلوب لديهم.
- ونتيجة للاعتبارات السابقة ومدى توفرها وتكاملها يصف البنك بأنه ذو هيكل تنظيمي مفرطح أو هيكل تنظيمي طويل هذا بالإضافة إلى اختلاف نطاق الإشراف باختلاف أجزاء البنك واختلاف المهام .

١/٤/٧/٦ المركزية واللامركزية في أعمال البنك الإسلامي :

تعني المركزية منح جهة واحدة أو مستوى إداري واحد حق إصدار القرارات المتعلقة بإدارة البنك ... في حين تعني اللامركزية حق أكثر من جهة بالبنك سلطة اتخاذ القرارات في أعمال البنك المختلفة وتباين درجة للركزية بالبنوك الإسلامية طبقا للعوامل التالية :

- ١ - مدى أهمية القرار وأثره على البنك .

- ٢ - حجم الوحدة المصرفية وهناك ارتباط طردى بين زيادة حجم الوحدة وللبيل إلى مزيد من تفويض السلطات ومن ثم سيادة النمط اللامركزي في اتخاذ القرارات.

(١) للرجع السابق ، ص ١٩٢ - ١٩٨ .

٣ - الانتشار الجغرافي لوحدة البنك حيث تزيد نسبة التفويض مع البعد الجغرافي وصعوبة الانتقال .
 وطالما تنوع أنشطة أجزاء البنك الإسلامي فإنه تصعد درجة الامركزية للممنوحة لهذه
 الوحدات سواء بالمركز الرئيسي أو الفروع .
 ٣/٤/١ التوجيه^(١)

قال تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ إِنَّ كُتُمَ تَوَمَّنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾^(٢)
 عنصر وظيفة التوجيه : -

١/٣/٤/١ القيادة :

على الرغم من اختلاط مفهوم القيادة لدى البعض بمفهوم الرئاسة خاصة ، وإن كلا من القائد والرئيس يفرض وجوده على قمة المجتمع الذي يعمل به ، إلا أن القيادة تختلف عن الرئاسة ، إذ إن الرئيس لا يكون بالضرورة قائداً ما لم يمارس عمله بطريقة قيادية ، والقدرة القيادية لا تنشأ في فراغ وإنما تنشأ نتيجة تفاعلها بعوامل متعددة .
 بعضها يرجع إلى القائد ومكونات شخصيته والبعض الآخر يرجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق شخصيته وتشمل في الرؤوسين والبيئة المحيطة وظروف العمل^(٣) .
 ويقصد بالقيادة تلك العملية التي يقوم بها القائد للتأثير بشكل واضح على أوجه النشاط التي تمارسها مجموعة ما في تحديدها لأهدافها وفي تحقيقها لهذه الأهداف .
 مدخل دراسة القيادة :

يمكن تلخيص مدخل دراسة القيادة وبالتالي النظريات المرتبطة بها على النحو التالي:

(١) يقول البحث وظيفة التوجيه على أنها تكون من عناصر القيادة والحفز والاتصالات وذلك بناء على اتعاك الباحث بالوسائل التي ترى أن عملية اتخاذ القرارات لا بد أن تكون الأوامر والتعليمات تمارس بشكل تلقائي وضمني داخل الوظائف الإدارية الأخرى ، ومن ثم يعرض البحث لعناصر توجيه السابق كما وردت في النظريات المعطاة لاصلة الإدارة .

(٢) سورة هود الآية (٥٩) .

(٣) . . نتيجة حمدي صالح ، وظيفة التوجيه وأثرها على تحقيق الخطة بجهات مشروعات الخطة الوطنية بالقنوات للسلسلة رسالة دكتوراه غير منشورة (كلية التجارة جامعة القاهرة ، ١٩٨٩) .

د . إبراهيم المصري ، الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية " الإسكندرية ، دار المنشآت المصرية ، ١٩٨٢ ص ٤٩٥ ..

أ - القيادة من منظور الوظيفة التنظيمية : وتبعا لهذا للدخول ترتبط القيادة بفكرة للمسؤولية وتحديد الواجبات التي يفرض القيام بها بصرف النظر عن الأفراد القائمين بذلك أو تغييرهم وبالتالي توصف وظيفة القيادة بأنها جزء من نسق مفتوح وجزء من الشبكة للكونة للعلاقات داخل التنظيم.

ب - القيادة من منظور كونها مجموعة من الصفات الشخصية :

تأسيسا على هذا للدخول يصف القائد مجموعة من الصفات التي تميزه عن باقي الأفراد ، وطبقا لهذه النظرية فإن القائد يصنع الموقف وليس العكس .

ج - القيادة من منظور الأسلوب الذي يتبعه القائد : -

يصنف هذا للدخول أنماط القيادة تبعا لكيفية استخدام القائد لسلطته ومن ثم تم التوصل إلى ثلاثة أساليب للقيادة هي القيادة الديكتاتورية- القيادة الديمقراطية- القيادة الفوضوية ، وركزت هذه النظرية على دراسة أنماط السلوك الواجب توافرها في القائد الفعال ، كما استهدفت قياس العلاقة بين كفاءة الإدارة من جهة وبين مستوى رضا العاملين ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى . وبالتالي ظهرت أنماط القيادة التي تركز بعضها على الاهتمام بالعاملين Employee Orientation . وأنماط القيادة التي تركز على الاهتمام بالعمل Work Orientation .

د - القيادة من منظور ارتباطها بالموقف الخاص الذي تظهر فيه : -

ويؤكد هذا الاتجاه أنه من الصعوبة وضع سمات محددة للقادة أو أنماط حاملة للقيادة إذ إن القيادة لا بد أن تتواءم مع الموقف الذي وجدت فيه والأفراد المحيطة بها وقد ظهرت عدة نظريات مرتبطة بفهم القيادة للموقفية أهمها .

١/٣/٢ التحفيز

مفهوم التحفيز :

(التحفيز هو العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد لأداء ما هو مطلوب أدقوه، ويتضمن ذلك بث الرغبة فيهم على أداء العمل وخلق التصميم في داخلهم على الأداء الفعال وتشجيعهم بالوسائل المختلفة وإجبارهم إذا لزم الأمر على ذلك ... إن العامل الحاسم في نجاح التنظيم هو

- قدرته على خلق القيم الكافية لتعويض أعضاء التنظيم عن التضحيات التي يقدمونها^(١) .
- ويقصد بقدرة التنظيم على خلق القيم كلا من القيم المادية والقيم العاطفية والنفسية والاجتماعية حتى يكمل إشباع الفرد ، وقد تعددت نظريات الحوافز وأهمها^(٢):
- * نظريات الحاجات لماسلو .
 - * نظرية دوغلاس ماجرجر (Y - X) .
 - * نظرية الإنجاز .
 - * نظرية العامل للزدوج .
 - * الاتجاه الشرطي في الحوافز .

أسس النجاح في تصميم نظم الحوافز طبقاً للنظريات السابقة :

- * قدرة الحوافز على إشباع رغبات محددة للأفراد سواء كانت قائمة فعلاً أو مستحدنة شرط تحقق معدلات الإنتاج.
- * مراعاة أن الحوافز لا تقبل فكرة التمييط في المنشآت المختلفة وبين الأفراد على اختلافهم.

-
- (١) د . صليق محمد عيسى ، مقالة في إدارة الأعمال (أسيرط : مكتبة الطلبة ، ١٩٨٥ ، ص ٣٠١-٣٠٢ .
- (٢) للتوسع في هذا المجال يرجى الرجوع إلى :
- أ - د . علي السلي ، السلوك التنظيمي (قشاعة : دار غريب للنشر ، ١٩٨٠) .
 - ب - د . منصور فهمي ، الإنسان والإدارة (قشاعة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠) .
 - ج - د . سمير أحمد صسكر ، للدخول إلى إدارة الأعمال ، قيمة شرطى (قشاعة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٣) .
 - د - د . إبراهيم المنرى ، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية (الإسكندرية دار المطبوعات المصرية ١٩٨٣) .
 - * نظرية الشرطية في التبعية لندلر .
 - * نموذج هولس (للسلر والمطلف) .
 - * نموذج تقيوم وخميدت .
- (٢) لجريد من الإطلاع يرجى الرجوع إلى :
- د - د . سمير أحمد صسكر ، مرجع سبق ذكره .
 - د - د . حنى عمرو سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء (الإسكندرية : دار المطبوعات المصرية ، ١٩٧٥) .

* إن دافع الفرد للسلوك يعتمد على أهدافه وإدراكه ، وتعريفه بأن تصرفه بشكل معين سوف يؤدي إلى تحقق إشباع معين .

* التأكد من أن العاملين ملبرون بلرحة كافية لأداء الأعمال للسنة إليهم .

* إزالة العقبات التنظيمية للحصول على الأداء المناسب .

* ربط الحافز بأداء العامل ووضع نظام حوافز بصورة يتمكن منها العامل من إدراك العلاقة بين الأداء والنتائج .

١/٤/٣ الاتصالات :

تعتبر الاتصالات عملية إرسال واستقبال للمعلومات مما يؤدي إلى وجود درجة معينة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات يؤدي إلى تحديد مجرى السلوك ، والذي قد يكون تغيراً إيجابياً في الاتجاهات والأفكار ونظم العمل أو تدعيم وقبول اتجاهات أو أفكار أو نظم جديدة في العمل ، ولكي يتم هذا التغيير أو التدعيم بفاعلية فلا بد من وجود نظام دقيق للمعلومات للمرتلة للتأكد من التطبيق السليم للأهداف للوضوعة ومعرفة للعوقات التي تحول دون ذلك . وللنظمة هي نسق اجتماعي وهذا يعني أنها مجتمع بشري يسعى أفرادها للتعبير عن أهداف معينة وتحقيق تلك الأهداف ويقاسم الجميع نتائج تحقيقهم لهذه الأهداف وتعدد نماذج وسائل الاتصالات ومن أهمها نموذج أرسطو ونموذج بيرلو ونموذج كولمان ومارش ، ونموذج شانون وويذر ، ونموذج شرام ثم النموذج الشرطي للاتصال وهذه النماذج تحدد مسار العملية الاتصالية والعوامل الحاكمة في عملية الاتصالات .

وجدير بالذكر أن هذه النماذج تتباين من حيث العوامل الثلاثة التالية :

* كيفية إجراء الاتصال

* العوامل الحاكمة لعملية الاتصال

* اتجاه عملية الاتصال

ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١)

ملخص لأهم التماذج والتجاذبات للدراسة عملية الاتصالات

النماذج	كيفية إجراء الاتصالات	العوامل الحاكمة في عملية الاتصالات	اتجاه الاهتمام
أرسطو Aristotle يبرلو	اعتماد المتحدث بناء الرسالة المقدمة الوفرة بالجمهور للمستمعين يعتمد للصدر في إعداد رسالته على مهارته وعيونه في عملية الاتصال ويرسلها عبر إحدى قنوات الاتصال المتصلة إلى المستقبل الذي يترجم محتوياتها اعتماد على نظريته الشخصية إلى المعنى	للصدر والرسالة للصدر والمستقبل ، معاني الرسالة (الكل من الصدر والمستقبل) . هنا الاتصالات عملية متكاملة مستمرة وليست عملية فردية تقع بالصدفة .	اتجاه واحد اتجاه واحد
شانون - ويفر	يعد للصدر الرسالة متضمناً لها رموزها وينقلها عبر قنوات الاتصال إلى المستقبل	للصدر ، الرسالة ، الفرضيات ، أو التشويش	اتجاه واحد مع استرجاع الطومات
شرام Willbur Schramm	قبل الرسالة من الصدر إلى المستقبل عبر قنوات وهذا الأمر قد يتقاع إلى شخص آخر أو بعيد الاتصال بالصدر الأصلي مع توفير مساحة من الخبرة والفهم للشرك بينهما ولذلك لابد من عملية استرجاع الطومات لتحقيق كفاءة عملية الاتصال .	للصدر ، الرسالة ، للمستقبل ، استرجاع الطومات .	عملية استرجاع الطومات
الاتجاه الشرطي Contingency approach أهم العلماء and Jay Lorsch and Jon Woodward	تحقق كفاءة الاتصال بوجود مساحة مشتركة من الفهم بين الأفراد المتصلين مع توفير بيئة صالحة للاتصال ، تصف بإزالة العوائق التنظيمية ، وقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الحاسمة وتفنيها بعد تكيف الرؤوسين لها	الأفراد المتصلون ، الرسالة ، العوامل البيئية المحيطة (مثل مهارة لقيادة في عملية اتخاذ القرارات الواعية ، إزالة العوائق التنظيمية الإنسانية لعملية الاتصالات ، قبول الأفراد المتصلين لما تحتويه الرسائل الاتصالية بينهم) .	اتجاه واحد أو اتجاهان

Michele T. Myers. Managing by Communication (London: Mac Graw-Hill inc.1982) PP.65
Brent D.Ruuben, Communication and Human Behavior (New York : Macmillan Publishing
Company, 1948) , PP. 41 - 43 .

١/٤/٣ : وظيفة للتوجيه فى الإسلام :

جاء الإسلام من قبل ما يزيد عن ١٤٠٠ سنة بجمهر النظريات الحديثة الفعالة فى القيادة والتحفيز والاتصالات ويكتفى مضمون هذه الآية : ﴿لِيُؤْتِيَهُمُ اللَّهُ رَحْمَةً مِنْ أَفْضَالِهِ فَهُمْ يَكُونُوا قَوَّامِينَ﴾ ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين^(١)

ولاشك أن بالإسلام والسنة للشرفه عناصر للتوجيه الفعال تبلور بعض منها فيما يلى:

(أ) الاهتمام للتركز على الفرد للسلم باعتباره قائداً فضلاً يراعى مدخل للدرسة السلوكية والروح للعنوية وأقرها على الإنتاجية ، وهو فى نفس الوقت يؤكد مبدأ القيادة للمشاركة هنا إذا تأسبت مع للرؤوس وللوقف وضغوط العمل .

(ب) إحساس للرؤوسين بقدرتهم على للمشاركة مما يودى إلى رفع الروح للعنوية بينهم.

(ج) إن الذى يملك العضو يملك أيضا العقوبة ، وهذا تأكيد لبدا الثواب والعقاب الذى يجب أن يستعمله القائد كأسلوب فعال فى الانضباط وتحقيق الإنتاجية ودفع العاملين إلى التفانى فى العمل رغبة ورحمة .

(د) إن القائد لا يستمد حقه فى طاعة العاملين من ذاته الخاصة وإنما من طبيعة للهمة للركلة إليه كما يستمد من مبدأ خلافة عن الله ، ومن ثم فالقيادة تكليف وليست تشرىفاً كما أن ذلك يدعم مبدأ الاعتراف بالقيادة والانصياع لها .

وهذا ما يميز الدول للتحضرة ، ولتى تستطيع أن تعمل من خلال فرق العمل والاعتراف بأهمية القيادة والإدارة.

هـ - القائد فى الإسلام يجب أن يكون عالماً بتعاليم دينه حارساً على شرع الله فى مجتمعه إذ يقول الله تعالى : ﴿وَأَنْ أَحْكَمَ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْطَرْهُمْ أَنْ يَفْتُكُوا عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾^(٢)

والقائد يجب أن يكون رحيماً (القيادة التعاطفية) وعليه أن يعترف على مشاكل للرؤوسين .

(١) سورة آل عمران آية (١٥٩) .

(٢) سورة للآللة آية (٤٩) .

(ز) القائل عليه أن يحرق النقة فيمن يشغل للناسب القيادية والأعمال التنفيذية ويراعى فيهم الالتزام بالتحرد والنزاهة ، وضرورة مطابقة صفات الشخص للوظيفة التي يشغلها قال الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْلَمُوا أَعْلَمُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلْقَوْدِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (١).

(ز) عنى الإسلام بالآلا يكلف الإنسان فوق طاقها ﴿لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (٢).

ولاشك أن من أساسيات الإدارة وقيادة الأفراد مراعاة الفروق الفردية فى الصفات للورثة وللأكسبة والقدرات وللهارات ومدى تلائم ذلك مع العمل الذى يشغله الإنسان .

(ط) الحائز فى الإسلام يرتبط بالعقيدة ويركز على الإشباع الناتج من العمل نفسه وهذا يتطابق مع نظرية العاملين فى النافعية (Two Factors) ومن ثم فليس الغرض مجرد الحصول على الحوافز للادية وتعظيم الربح وفى هنا يقول الله تعالى :

﴿لَا يَجْرِمَنَّكَ قَلْبُ الَّذِينَ كَفَرُوا إِلَى الْبِلَادِ مَتَاعٌ قَلِيلٌ ثُمَّ مَا لَهُمْ جَهَنَّمَ وَمَنْ هُمْ الْمُهَادِدُونَ﴾ (٣)

و - لحد على الاتصال الفعال بين الرؤساء والرؤوسين كـو بين العاملين والعملاء.
﴿قُولُ مَعْرُوفٍ وَمَعْفُورٍ خَيْرٌ مِنْ صِلَةٍ يَتَّبِعُهَا أَذَىٰ وَاللَّهُ عَنَىٰ حَلِيمٌ﴾ (٤)

٤/٤/١ الرقابة

إن عملية الرقابة وتقويم الأداء لدى البنوك أمر له أهمية إذ إن البنوك تتميز بطبيعة اقتصادية خاصة تقتضى المحافظة على سلامة مراكزها المالية والتنسيق اليومى بين مواردها ، واستخداماتها بما يحقق خدامة العملاء وتوفير السيولة المطلوبة لهم دون وقوع البنك فى مشاكل نتيجة توسعه فى أنواع الاستثمارات المخطفة (٥).

(١) سورة للثقة آية (٨) .

(٢) سورة البقرة آية (٢٨٦) .

(٣) سورة آل عمران الآيات (١٩٦ ، ١٩٧) .

(٤) سورة البقرة آية (٢٦٣) .

(٥) د . طلعت أحمد ، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٢ .

١/٤/٤/١ أدوات الرقابة وتقويم الأداء فى البنوك^(١):

أ - للميزانيات التقديرية .

ب - التقارير .

ج - للوشرات الكمية .

١/٤/٤/٢ جوانب الرقابة وتقويم الأداء فى البنوك^(٢):

- الرقابة على جميع الموارد الأساسية للبنك وتعنى بها نشاط البنك الخاص بجميع الموارد وسياسته فى استخدام هذه الموارد ومن ثم قياس مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية ، ومدى مساهمة البنك فى جميع الودائع والذخائر ونشر الوعي الإيداعى أو حتى فى تصميم الأنظمة والإدارات والسياسات والمخطط والمياكل التنظيمية للمنشأة ويوضح الشكل رقم (٤) خطوات تحقيق الكفاءة فى أنظمة الرقابة وذلك فى ظل تكاملها مع بقى أنظمة الرقابة وذلك فى ظل تكاملها مع بقى أنظمة للنشأة والتغيرات المحيطة .

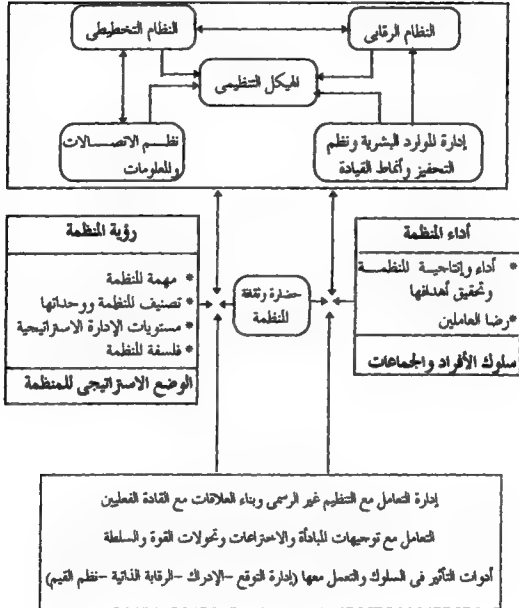
(١) للرجع السابق ص ٣٢٢ - ٣٢٦ .

(٢) للرجع السابق ص ٣٣٢ - ٣٢٦ .

بعد العرض السابق لوظائف الإدارة بصفة عامة وممارستها فى البنك الإسلامى بصفة خاصة يجدر الإشارة إلى أن أى منظمة هى نظام شامل Whole System وهى لا يمكن لها البقاء والاستمرار والنمو دون توافق أنظمتها الفرعية subsystem الرسمية وغير الرسمية ، كذلك ضرورة التوافق والتنسيق والتكامل والتفاعل بين العمليات الإدارية بعضها البعض ووظائف المشروع بعضها البعض ، ومن ثم فإن مدى الإنجاز والكفاءة فى تحقيق النتائج والأهداف يعنى التفاعل بين العناصر السابقة باعتبار أن كل منها متخللات أو مخرجات للعناصر الأخرى .

ويوضح الشكل رقم (٥) هذا التفاعل والتكامل .

شكل رقم (٥) التفاعل بين أنظمة المنشأة



٥- خلاصة :

استهدف هذا الفصل تحديد موقف الفكر النظرى من متغيرات البحث وذلك من خلال تحديد المفاهيم والمصطلحات ومكونات الدراسة ومن ثم تحديد لعناصر الكفاية للفرضية نظرياً ، وأسلوب قياسها وذلك من خلال استعراض التصور الإسلامى لنظرية الإدارة وعوامل الإنتاج والطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وأهدافها وجوهرها وأثر ذلك على ضرورة تطبيق نمط مميز للإدارة يهتم بالمقام الأول بعدم تبديد الثروات الطبيعية واستغلالها استخداماً أمثل مع زيادة الطاقات الإنتاجية والمساهمة فى بناء وتقوية الاقتصاد فى العالم الإسلامى وذلك فى ضوء معرفة للتغيرات العالمية واتجاهاتها ثم محاولة التوافق مع تلك الاتجاهات والتي لا تخالف الشريعة الإسلامية والتي بدورها تودى إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى العالمى . ثم تطرق هنا الجزء إلى الأسلوب الذى يجب اتباعه عند ممارسة الوظائف الإدارية بالبنوك الإسلامية وذلك انطلاقاً من المزج الأمثل بين تعاليم الشريعة الإسلامية وللبادىء العالمية لعلم إدارة الأعمال .

الفصل الثانى

تصميم الدراسة الميدانية

١/٢ - مقدمة .

٢/٢ - مجتمع البحث .

٣/٢ - عينة البحث .

٤/٢ - أساليب جمع البيانات .

٥/٢ - المقاييس المستخدمة فى الدراسة .

٦/٢ - نموذج الدراسة .

١/٢ - مقدمة :

تم تصميم الدراسة الميدانية بما يضمن ملاحظة ودقة عمليات الاعتبار وجمع البيانات وقياس للتغيرات بما يحقق أهداف البحث ويختصر فروضه اعتباراً دقيقاً . وبعد تحديد المقاييس المناسبة للتغيرات الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور لنموذج قياس كفاءة هذه التغيرات .

٢/٢ - مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من البنوك الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية وهي ^(١) :

١/٢/٢ * بنك فيصل الإسلامي

* بنك التمويل السعودي .

* للمصرف الإسلامي الدولي .

٢/٢/٢ * فروع للمعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية وهي (فروع بنك مصر - البنك الوطنى للتنمية - البنك المصرى الخليجى - بنك التنمية التجارية - البنك الوطنى المصرى - بنك قناة السويس - بنك المهنيس - بنك التجارىين) .

وبلاحظ أن ميزانية هذه الفروع تدمج مع الميزانية العامة للبنك التجارى التقليدى إلى جانب ضالة حجم نشاطها مقارنة بالبنوك الإسلامية المشار إليها بند ١/٢ ، كذلك ضالة حجم نشاطها مقارنة بالبنوك التجارية التقليدية بصفة عامة ومن ثم اقتصر تحديد مجتمع البحث على ثلاثة بنوك المشار إليها فى بند ١/٢ .

٣/٢ - عينة البحث :

١/٣/٢ اتجهت الباحثة إلى تحديد عينة البحث بينك فيصل الإسلامي وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العمدية ^(٢) ، واعتبرت بذلك حالة متكاملة للدراسة مدى تحقيق كفاءة الوظائف الإدارية وأثرها على تحقيق الكفاءة فى نتائج البنك.

٢/٣/٢ تم تحديد العاملين بطبقة الإدارة العليا بالبنك باعتبارهم وحدة للمعانة داخل البنك للوجه اليهم الاستقصاء وذلك على اعتبار أن هذه الطبقة هى المسئولة فى اللقاه الأول عن تحقيق الكفاءة فى نتائج البنك عن طريق الممارسات العلمية والعملية لوظائف الإدارة .

(١) تقرير البنك المركزى عن البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية ١٩٩٤ .

(٢) انظر الصفحة رقم ٣ من البحث حيث ذكرت أسباب تحديد العينة بأسلوب العينة العمدية .

٣/٣/٢ تم الاختصار على استقصاء العاملين ببطقة الإدارة العليا بالمركز الرئيسى وفروعه بالقاهرة وذلك نظرا لقيود الوقت وحجم ميزانية البحث هذا إلى جانب أن فروع البنك بالقاهرة تمثل ما يوازى ٢٥٪ من فروع البنك العاملة على مستوى الجمهورية^(١).

والجدول التالى يوضح إعداد العاملين بالبنك وإعداد العاملين ببطقة الإدارة العليا موزعة على المركز الرئيسى وفروع البنك للمختلفة .

جدول رقم (٢) عدد العاملين بينك فيصل الإسلامى^(٢)

بيان عددى عن العاملين					
م	الإدارة/ الفرع	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	التفنيون والفنيون	المجموع
١	للمركز الرئيسى	٣١	٥٩	٣٤٠	٤٣٠
٢	الفروع	١٣	٨٩	٦٨٨	٧٩٠
	المجموع	٤٤	١٤٨	١٠٢٨	١٢٢٠

للمصدر : الإدارة للموارد البشرية . بنك فيصل الإسلامى

٤/٢- أساليب جمع البيانات :

يعتمد البحث بجمانيه النظرى والبياناتى على نوعين من مصادر البيانات هما :

١/٤/٢ * مصادر البيانات الثانوية وهى :-

* الكتب العربية والأجنبية .

* المجلات والدوريات .

* البحوث للنشورة للمنظمات والأجهزة للمختلفة المتصلة بمجال البحث .

(١) تقرير السنوى للبنك عن عام ١٤١٣ هـ - ١٩٩٤ م .

(٢) تم استقصاء عدد ٣٠ فردا من أفراد بطقة الإدارة العليا بالمركز الرئيسى وفروع بنك بالقاهرة .

* البحوث غير المنشورة (رسائل الماجستير والدكتوراه بصفة خاصة) .
* الإحصائيات والتقارير ونتائج الأعمال بالبنك محل البحث والبنوك الأخرى
والهيئات والجهات المتصلة بها .

٢/٤/٢ * مصدر البيانات الأولية :-

ومصدر هذه البيانات للمسؤولين من طبقة الإدارة العليا بالبنك محل الدراسة ويستخدم في
الحصول على هذه البيانات الأدوات التالية :

* مقابلات شخصية مع المسؤولين المذكورين

* قوائم استقصاء توزع عليهم لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات البحث .

ويوضح الجدول رقم (٣) الغرض من استخدام العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء
السابق الإشارة إليها^(١)

٢/٤/٣ * تقدير الثبات والصدق^(٢) :

٢/٤/٣/١ * تقدير الثبات

اتخذت الباحثة على طريق إعادة الاختبار لتقدير ثبات الزمنى لقوائم الاستقصاء وتم ذلك
من خلال الإجراءات التالية :-

٢/٤/٣/١/١ * تطبيق قوائم الاستقصاء على ١٥٪ من إجمالى العينة الكلية موزعة نسبياً
على الزاكر الإدرية للبنك وفروعه ، وذلك مرتين بفواصل زمنى خمسة عشر يوماً .

٢/٤/٣/١/٢ - تم حساب للتوسطات للتأكد من اقتراب قيم هذه للتوسطات الناتجة عن
التطبيق فى المرتين .

وفى ضوء نتائج عملية الاختبار هذه قامت الباحثة بما يلى :

* استبعاد بعض الأسئلة .

* إعادة ترتيب بعض الأسئلة .

* إعادة صياغة بعض الأسئلة .

٢/٤/٣/٢ * تقدير الصدق :

وللتأكد من صلاحية المقاييس الخاصة بالاتجاهات الواردة فى قوائم الاستقصاء فإن الباحثة

(١) توجد قائمة الاستقصاء ملاحق البحث رقم (١)

(٢) د . سيد محمد عيسى ، الإحصاء فى البحوث النفسية والفيزيائية والاجتماعية (الطبعة الرابعة) ، القاهرة : دار النهضة
العربية ، ١٩٧٠ ص ٤١٦ .

أخذت الإجراءات التالية :-

* الاهتمام بتوفير معامل ثبات مرتفع لأسئلة قوائم الاستقصاء لكل سؤال على حدة وللقائمة ككل فرغم أن ثبات الاختبار لا يعنى بالضرورة صدق الاختبار إلا أن ارتفاع الثبات يزيد من احتمال صدق الاختبار .

* الفحص المبدئي للمعقم لمحتويات القائمة مع تحليل المهدف من كل سؤال ، وتوضيح المفاهيم وللقاصد من العبارات ، والأسئلة لفردات عينة البحث .

* استخدام معامل الاتفاق الداخلي للتأكد من صحة الأسئلة وذلك من خلال فينس مدى ارتباط الاستجابة لكل منهما بمتيجة الاستجابة للقائمة ككل .

٥/٢ : المقاييس المستخدمة في الدراسة

١/٥/٢ : قياس كفاءة الأداء :

مع تعدد المقاييس المتاحة لقياس كفاءة الأداء فإن مزاياها النسبية تتعدد تبعاً للفرض الذي يستهدفه الباحث تحقيقه من القياس ومن ثم فقد اعتمدت الباحثة على المقاييس التالية باعتبارها ملائمة من وجهة نظرهما ، ومن واقع الحدود الزمنية للدراسة وحدود الحصول على المعلومات .

وهذه المقاييس هي :

١/١/٥/٢ للمقاييس الكمية : وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب مقارن بين علمي

١٤١٢، ١٤٢٣ هـ

وذلك لقياس ما يلي :

أ- الأرباح المحققة .

ب- التغير في حسابات العملاء .

ج- التغير في إجمالي المشاركات والمضاربات والمربحات التجارية والتغير في الإيرادات لتحصل منها .

د- التغير في إجمالي حسابات الاستثمار .

هـ- الأرباح للوزعة على حاملي الأسهم .

٢/١/٥ قياس اتجاهات العاملين وذلك عن طريق المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء

المصممة لهذا الغرض ، وذلك بغرض التوصل إلى قياس كفاءة الوظائف الإدارية بالبنك ومدى التأثير المتبادل بينها .

٦- نموذج البحث :

اعتماداً على ما سبق عرضه من نظريات لقومات الوظائف الإدارية فى المنظمات بصفة عامة ، وللنظم الإسلامية بصفة خاصة فقد قامت الباحثة بتصميم نموذج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأثر ذلك على تحقيق الكفاءة فى عرجات للنظمة ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية :

أ- مدخلات النموذج :

وتكون من :-

* الضوابط الإسلامية وهى الضوابط التى يجب أن يعمل فى ظلها البنك الإسلامى والنسبته عن أسلوب عمل البنوك التقليدية الأخرى .

* عوامل البيئة المحيطة : وذلك بكل ما تحويه من عناصر للنفسه ومن تشريعات ومن متغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية .

* العوامل العقائدية الحاكمة للبنك الإسلامى : وقد اقتصر البحث على اعتبارها الصفة النموية - الصفة الاستثمارية - الصفة الاجتماعية - الصفة العقائدية
* الموارد المتاحة .

ب - العوامل الوسيطة : وهى للتأثرة بالعوامل السابقة وتؤثر عن طريق التفاعل بينها وعن طريق أسلوب ممارستها والتفاعل مع للدخلات على عرجات النموذج وتتكون من الوظائف الإدارية بالبنك .

ج - عرجات النموذج :-

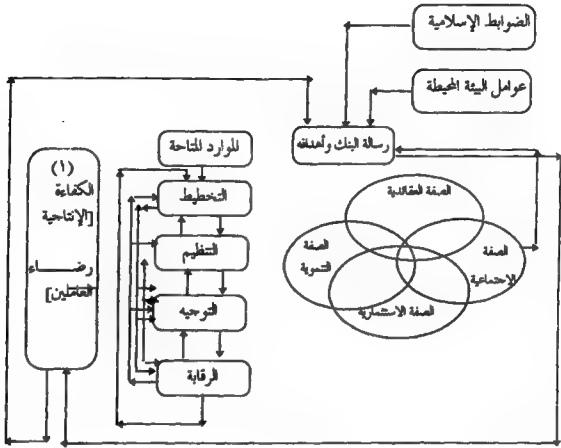
وهى مدى الكفاءة فيما يلى :-

* الإنتاجية .

* رضاء العاملين .

وطبقا للتوضيح السابق تورد الباحثة الشكل رقم لنموذج قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة .

شكل رقم (١)
نموذج قياس لكفاءة بالبنك محل الدراسة



الفصل الثالث

نتائج قياس كفاءة أداء البنك محل الدراسة

١/٣ - مقدمة .

٢/٣ - المقاييس الكمية لقياس الأداء .

٣/٣ - عرض لتتلخ قياس كفاءة العملية الإدارية .

٤/٣ - ملخص .

الفصل الثالث

نتائج قياس كفاءة البنك محل الدراسة

١/٣ - مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة وذلك باستخدام المقاييس الكمية لقياس الإنتاجية وباستخدام المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لقياس اتجاهات الرأى لتحديد مدى الكفاءة فى أداء الوظائف الإدارية بالبنك .

٢/٣ - لمقاييس الكمية لقياس الإنتاجية^(١)

١/٢/٣ الأرباح المحققة :

- انخفضت الأرباح المحققة من ٢٣٥ مليون جنيه ، عام ١٤١٢هـ إلى ١٩٩ مليون جنيه ، عام ١٤١٢هـ ، عام ١٤١٣هـ وذلك بنسبة انخفاض ٢١,٣٪ .

٢/٢/٣ - معدل التغير فى المشاركات والمضاريف والمربحت التجارية :-

انخفض هذا البند بالميزانية من ٤١٩٧ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٣٩٣٥ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ وذلك بنسبة انخفاض ٦,٢٪ وبالتالى انخفضت إيرادات هذا البنك الظاهر فى حساب الأرباح والخسائر عن نفس الفترة من ٢٣٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٢١٤ مليون جنيه فى ١٤١٣هـ وقد استتبع ذلك انخفاض فى مقدار الزكاة المستحقة شرعا على مولد البنك مما يودى إلى قصور فى أداء وظيفته الاحتماعية .

٣/٢/٣ - انخفضت إيرادات الاستثمارات الكلية ، والمساهمات الظاهرة فى حساب الأرباح والخسائر من ٢٦ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٢٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ بنسبة انخفاض ١١,٥٪ .

٤/٢/٣ - الأرباح الموزعة على حاملى الأسهم :-

لم يتم توزيع الأرباح على حاملى الأسهم لمعين على التوالى ولاشك أن ذلك يؤثر على الصورة العامة للبنك أمام حملة الأسهم والذين يكونون عنصرا هاما من عناصر أصحاب للصحة الذين يحدد طبقا لهم أغراض ووثيقة ورسالة البنك .

(١) التقرير السنوى لمجلس إدارة بنك فيصل الإسلامى عن السنة المالية ١٤١٣هـ / ١٩٩٣ م

٥/٢/٣ - صلبت الصلاء :-

انخفضت من ٥٠١٦ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٤٣٣٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ بنسبة انخفاض ١٣,٦٪. ولاشك أن ذلك يعكس أزمة تمة باتصرف العملاء عن البنك مما يهدد مستقبله بالخطر. من العرض السابق يتضح انخفاض ملحوظ فى تحقيق الإنتاجية بالبنك وانخفاض الأداء اللالى به .

٣/٣ - قيس كفاءة وظلف الإدارة بالبنك^(١) :-

١/٣/٣ - تين أن تحديد الأهداف بالبنك يتم أساسا وفقا للأداء فى الماضى وذلك وفقا لإجماع ٨٠٪ من العينة للبحوة يلى ذلك الاعتماد على مدى كفاية موارد البنك وذلك بنسبة إجماع ٧٦,٦٪ ثم احتل عنصر الفرص التسويقية للتظرة للرتبة الثالثة كوسيلة من وسائل تحديد الأهداف وذلك بنسبة إجماع ٨٠٪ من العينة للبحوة.

وتوضح هذه النتيجة إعمال الاعتماد على الدراسات ، والفرص التسويقية وظروف المنافسة ، ومن ثم تين أن الأهداف إنما توضع بما يلام النظام للفتق Closed System للتقيد الذى لايراعى اعتبارات البيئة المحيطة وما تحتويه من متغيرات متلاحقة فى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتطور السريع فى النشاط للصرفى ، وتعدد وتشابك العمليات وتعدد العبء الحسابى والمتغيرات الكونية Global التى يمر بها العالم وزيادة الانتشار الجغرافى للبنوك التجارية التقليدية .

٢/٣/٣ تين أن الأهداف التى يتم وضعها تتسم بأنها أهداف غير واضحة وذلك كما جاء فى استجابات ٨٠٪ من عينة البحث كما أنها تتسم بعدم التنسيق والارتباط بين أهداف الإدارات والفروع وذلك كما جاء فى ٧٦,٦٪ من اجابات عينة البحث إلى جانب الغالة فى التأكيد على الأهداف الكمية وذلك كما أجمع ٧٠٪ من عينة البحث .

٣/٣/٣ إجاب ٧٣,٣٪ من للبحوثين أن هناك (أحيانا) حالات تعارض بين أهداف الأطراف للمستفيدة من البنك وأنه يمكن حل هذا التعارض فى ٥٠٪ من حالات وقوعه إلا أن ٧٠٪ من الاستجابات لم تذكر طرق حل هذا التعارض مما يدل على عدم القدرة على التحليل وتشخيص وإيجاد الحلول والبدائل .

٤/٣/٣ - ٥- تين وجود تأثير سلبى شديد للأسلوب للتكولوجى اللطبق فى البنوك للمنافسة وذلك على تحقيق أهداف البنك وقد أجمع على ذلك ٧٦,٧٪ من العينة للبحوة وأفادت ٨٣,٨٪ من

(١) تم ترتيب عناصر الأسئلة ترتيبا تنازليا طبقا لحصولها على درجات تنكس إجماع للستعين .

مفردات العينة أن الأسلوب التكنولوجي المطبق حاليا بالبنك يحقق أهدافه بنسبة متوسطة^(١) ولم يقترحوا أسلوبا تكنولوجيا آخر ، كما لم يقترحوا تغييرا تنظيميا يوائم ذلك .

٦/٣/٣ - تين أن حجم اللورد المتاحة للبنك لا تؤثر سلبا على تحقيق أهدافه كما جاء في استجابات ٨٠٪ من المبحوثين^(٢).

٧/٣/٣ ، ٨ - تين أن القيود التشريعية بالدولة تؤثر تأثيرا معوقا جدا على تحقيق أهداف البنك وذلك كما جاء في ٧٠٪ من إجابات عينة البحث وكان من رأى هذه الفئة أنه يمكن التغلب أو التكيف مع هذه القيود وذلك بوضع تشريعات خاصة تتفق وظروف البنوك الإسلامية ومن ثم فهم يعتبرون أن الحل يأتي من خارج البنك وليس من داخله حيث لم يقترح أى منهم إجراء تعديل تنظيمي بالبنك لمواجهة ذلك .

٩/٣/٣ - أجاب ١٠٠٪ من عينة البحث أن المنافسين للبنك هم البنوك التجارية التقليدية وأن أثر هؤلاء المنافسين وفي استقطاب عملاء البنك وأجاب الجميع بأهمية إنشاء إدارة للتسويق للصرفى وإدارة أمناء الاستثمار وإدارة خدمة العملاء.

١٠/٣/٣ - أجاب ٩٠٪ من مفردات العينة بأن البنك يواجه (أحيانا) بعض أنواع المخاطر إلا أن الإدارة تقوم بجهود للتغلب عليها بدرجة متوسطة .

١١/٣/٣ ، ١٢ - يرى ٧٠٪ من مفردات العينة أن البنك لديه فرص يجب استغلالها وأن هذه الفرص تتمثل في عناصر قانون إنشاء البنك ونظامه الأساسى - طيبة البنك الإسلامى وقوة العامل الدينى لدى الجمهور البعد الاجتماعى والتموى فى فلسفة إنشاء البنك والتي تظهر بصورة واضحة فى صناديق الزكاة ، إلا أن هذه النسبة من العينة أجابت بأن الإدارة تحلّل (أحيانا) الاستفادة من هذه الفرص .

١٣/٣/٣ ، ١٤ - يرى ٩٠٪ من مفردات العينة أن هناك (دائما) تقاطع ضعيف فى أداء البنك الدائلى وتطورت هذه النقاط فيما يلى :-

- ضعف التنسيق بين المركز الرئيسى والفروع .

- ضعف التنسيق بين الفروع وبعضها .

(١) تين خلال المقابلات الشخصية بين الباحث وبين أفراد عينة البحوث أنهم ينظرون دائما إلى الأسلوب التكنولوجي باعتباره قسط **Hard Technology** أما بالنسبة لـ **Soft Technology** فهناك قصور شديد فى تطبيقها بالبنك .

(٢) باستكمال هذه النقطة بالمقابلات الشخصية تين أن هناك قصورا فى كيفية توليف مولد البنك بكتابة وليس القصور فى اللورد المتاحة له فعلا فى الوقت الحالى على الأقل .

- ضعف التنسيق بين الإدارات وبعضها .
- الازدواج في عملية الرقابة الداخلية .
- الافتقاد إلى تطبيق التكنولوجيا الحقيقية لانشاء البنك الإسلامى .
- غياب للفاهيم العلمية السليمة للتعامل مع العملاء .
- عدم التفاعل بين مكونات العملية الإدارية .
- ١٥/٣/٣ - تبين أن هناك (أحيانا) نقاط قوة فى أداء البنك وذلك^(١) كما أجمع ٩٠٪ من مفردات العينة وأن هذه النقاط هى :-
- قوة ومتانة المركز للمالى للبنك .
- توافر خبرات مصرفية ذات طبيعة عماسة .
- ويمكن للإدارة أن تستغل هذه النقاط عن طريق ما يلى :-
- عرض مشروعات وخدمات جديدة للبنك والترويج لها .
- زيادة حصيلة صندوق الزكاة .
- زيادة نسبة المودعين .
- محاولة تعظيم الحصة السوقية للبنك .

١٦/٣/٣ - تبين أن وظيفة التخطيط بالبنك لا ترتبط بإنشاء مكونات الهيكل التنظيمى وذلك ، كما أفاد ٦٠٪ من مفردات العينة وكذلك لا ترتبط بوظيفة التوجيه فى رأى ٧٠٪ من مفردات العينة إلا أنها ترتبط مع خطوات ومعايير الرقابة وذلك كما أجمع ٧٦,٧٪ من مفردات العينة وبفحص أسباب عدم الارتباط السابق الإشارة إليها تبين من الإجابات أن الوظائف والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية تتشأ بمعزل عن أهداف التخطيط وسبل تحقيقها ، كما أن عدم كفاءة أهداف وسياسات التخطيط ينعكس سلبا على العاملين التنفيذيين لهذه الأهداف والسياسات.

(١) ترى الباحثة أنه ولو أن هناك شاذ القوة متفرقة بدرجة متوسطة بالبنك إلا أنه يمكن للإنارة تعظيم نتائجها بتجاع أسلوب Sap رابع فى ذلك :

Lawrence R. Jauch , Strategic Mangement and Business Policy, New York, Hill inc ., 1988,

P. 180.

١٧/٣- تين أن صورة البنك لدى العملاء والعاملين وأصحاب رؤس المال صورة جيدة ولكنها ضعيفة أمام الأجهزة الحكومية وللتأمين وذلك كما أجمع ٧, ٧٦٪ من مفردات العينة .

١٨/٣ ، ١٩ - أجاب ٧٠٪ من مفردات العينة بأن السياسات العامة المطبقة بالبنك لا تحقق أهدافه وأهداف العاملين كما أجاب ٣, ٦٣٪ من مفردات العينة بأن السياسات المطبقة غير واضحة وغير صريحة ، وبالتالي غير مفهومة تماما من العاملين للتغلب بالبنك .

٢٠/٣ - تين أن البنك -طبقا للشريعة الإسلامية- يعتمد أساسا على المشاركات والمراجعات والمضاربات كبديل للتعامل بالفائدة أخذًا وعطاءً إلا أنه تين أن الاعتماد بصفة أساسية على المراجعات وذلك بنسبة ٨٠٪ من حجم تعاملات البنك^(١).

٢١/٣ ، ٢٢ - أجاب ١٠٠٪ من مفردات العينة أن دور البنك في جذب الودائع الصغيرة يتركز على مايلي:-

- خفض الحد الأدنى للودائع إلى ٣٠٠ جنيه لو ٢٠٠ دولار .

- إمكانية السحب من الوديعة قبل تاريخ الاستحقاق .

- عمل ودائع حتى ٥٠٠٠ جنيه وذلك يمثل ٨٥٪ من حجم الودائع ولاشك أن ذلك يتواءم مع الصفة التتموية الاستثمارية للبنك .

٢٤، ٢٣/٣- تين من إجابات ٩٠٪ من الإجابات عدم وضوح دور البنك في معالجة مشكلة البطالة السائدة في مصر الآن إلا من بعض نشاطات تمويل الصناعات الصغيرة والتي لا تشكل أكثر من ٥٪ من حجم التوظيف بالبنك^(٢) كما أن هذا التمويل يتم من خلال الفروع حيث ألغيت الإدارة العامة للصناعات الصغيرة والمهنية وبذلك انخفض المستوى التنظيمي لها .

٢٥/٣ ، ٢٦ - انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربع سنوات الماضية في المشروعات العقارية وتمويل النقابات المهنية والتي يتم مزولتها من خلال فروع البنك وذلك كما جاء في إجابات ١٠٠٪ من مفردات العينة .

٢٧/٣ ، ٢٨ - تين عدم مناسبة الميكمل التنظيمي للبنك من وجهة نظر مفردات عينة البحث بنسبة إجماع ٧٦, ٧٪ وذلك للأسباب التالية ((مرتبة حسب درجة الإجماع عليها)) :

(١) جاء ذلك في مقابلات شخصية مع سبعة مسئول التخطيط للمال ورؤساء الفروع . ويشوب هذا النوع من الاستمرار وأسلوب تطبيقه حاليا نوع من الشكوك حول مدى مطابقتها للشريعة الإسلامية . انظر في ذلك د. أحمد النجار ، حركة البنوك الإسلامية ، (القاهرة : دار سينت ١٩٩٣) ، ص ٥٩٠ - ٥٩٢ .

(٢) تين ذلك من مقابلات شخصية مع سبعة رؤساء الفروع .

- كبر حجم نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا [جاء ذلك بنسبة إجماع ٨٠٪^(١)]

- غياب بعض الإدارات التي تعكس طبيعة البنك الإسلامي [نسبة إجماع ٧٦,٧٪^(٢)]

- دمج العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية فى إدارة واحدة [نسبة إجماع ٧٣,٣٪^(٣)]

٢٩/٣/٣- تبين عدم مناسبة عملية توصيف للنائب بالبنك الإسلامى وذلك بنسبة إجماع ٩٠٪ من إجمالى مفردات العينة ، وذلك للأسباب التالية (مرتبة حسب درجة الإجماع عليها) .

- عدم وجود محتوى حقيقى فى وصف للنائب .

- التبسيط الزائد عن الحد فى وصف شاغلى للنائب .

- انخفاض معايير توصيف بعض الوظائف عن الحد للنائب .

٣٠/٣/٣ - أجابت مفردات العينة بنسبة إجماع ٧٦,٧٪ بعدم مناسبة إعداد ونوعيات ومستويات الوظائف بالبنك

وذلك للأسباب التالية [مرتبة حسب درجة الاجتماع عليها] .

- زيادة نسبة الرؤساء فى للمستويات المختلفة بالبنك بالنسبة للأخصائيين.

- تعيين العاملين دون تصور استراتيجى عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٣١/٣/٣- لا يتم (دائما) تعيين العاملين بالبنك طبقا لمبدأ وضع الرجل للناسب فى المكان للناسب ، وذلك طبقا لراى ٧٠٪ من إجمالى مفردات العينة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية : -

(١) باستكمال هذه القطعة من خلال التجهيزات الشخصية مع أفراد عينة البحث تبين أنه طبقا للخريطة التنظيمية للبنك فإن المخطط على سبيل المثال يعمل نطاق إشرافه الرسمى الفعلي وغير الرسمى إلى ٢٦ شخصا .

(٢) تملت أهم تلك الإدارات فى الإدارة العامة للصناعات الصغيرة فى تم دمجها فى فروع ضمن الأقسام الأخرى وفى لايجوز حجم نشاطها ٥٪ من أعمال البنك ، كذلك غياب وحدة تنظيمية لدعم فكتال الاحتمالى والمسرولة الاحتمالية وأنبولوجية البنك فى بيئة المخارجية لتوطيد الصلة مع متغيرات البيئة المخارجية وهذه تختلف كليا عن إدارة صانعي الفكرة ، إذ أن الأولى تقوم بتأكيد الصورة الاحتمالية للبنك .

(٣) تملت هذه الفظفرة فى دمج إدارة الاختيار وتعيين مع إدارة شؤون العاملين وإدارة تسويق المصرفى مع إدارة فروع وقدم للمستشار القانونى للبنك بحمل الأمين العام ، وغياب إدارة خاصة بتكليف للمعاملات المصرفية الإسلامية .

- تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج تعريفه بفلسفة ومفاهيم البنك .
- عدم تلازم هيكل المرتبات والزيادات بالبنك .
- عدم استخدام الوسائل الكفيلة بالحفاظ على الكفايات للصرفية المتميزة .
- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبنك بدقة .
- ٣٢/٣ - تين أن تجميع الوظائف فى وحدات تنظيمية بالبنك مناسب إلى حد ما وذلك بإجماع ٨٣,٣٪ ويرجع عدم مناسبة (كامل) إلى الأسباب التالية :-
- عدم التنسيق بين الوظائف والأنشطة .
- لا يودى إلى تسلسل الأعمال .
- لا يتناسب مع طبيعة الأعمال والأنشطة .
- ٣٣/٣ - أجمعت مفردات العينة على عدم فعالية العلاجات الأقتصادية الإدارات وذلك بنسبة ٨٣,٣٪ ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :-
- عدم فعالية اللجان للمستوى
- عدم وجود ضوابط للاتصال بين الإدارات وبعضها والأقسام وبعضها .
- ٣٤/٣ ، ٣٥ - تين أن درجة اللامركزية للطبقة بالبنك وفروعه بشكل عام مناسبة (إلى حد ما) لتحقيق أهداف البنك .
- ٣٦/٣ - تين عدم تلازم الهيكل التنظيمى بالبنك لتحقيق كفاءة التخطيط وذلك بنسبة إجماع ٧٦,٧٪ من إجمالى مفردات العينة. كما أن الهيكل التنظيمى غير ملائم لتحقيق كفاءة وظيفية توجيه الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم وذلك بنسبة إجماع ٧٣,٣٪ . إلا أنه تلازم إلى (حد ما) مع وظيفية الرقابة وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ وقد تين أن ذلك يرجع إلى الأسباب التالية:-
- التوسع فى إنشاء الوظائف والمستويات الإدارية دون حاجة حقيقية لتحقيق أهداف البنك وعخططه :
- التعديل المستمر فى الهيكل التنظيمى وعدم إبلاغ ذلك إلى المعنيين بالأمر فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب.
- عدم توافر الهيكل التنظيمى وبطاقات وصف الوظائف وتقييم الوظائف للعاملين بشكل عام بالبنك مع وجود نوع من التعيم على إيصال ذلك للعاملين مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال

مع العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم .

- عدم وجود هوية متميزة للهيكل التنظيمي إذ أنه نتاج استحداث ومحاولات العديد من الخيارات الواردة من البنوك التجارية التقليدية وجهات أخرى .

٣٧/٣/٣ - تين أن أهم أدوات تقييم الأداء بالبنك [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة عليها]

- لليزات التقديرية - التقارير

وقد تم استبعاد أسلوب استطلاع آراء العاملين من جميع الاستجابات حيث أجمعت مفردات العينة على عدم استخدامها بالبنك على الإطلاق .

٣٨/٣/٣ - يقلس مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع بالوسائل التالية [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة] يقلس معدل التغير في الودائع مرجحا بنصيب البنك في التغير الإجمالي لمجموع البنوك الأخرى .

- معدل التغير في المتوسط اليومي لأرصدة الودائع .

- معدل التغير في الودائع حسب آجال الاستحقاق .

٣٩/٣/٣ - يقلس مدى مساهمة البنك في نشر الوعي المصرفي الإسلامي بالوسائل التالية [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة]

- عدد الحسابات الجارية في آخر الفترة إلى عدد الحسابات الجارية في أول الفترة .

- عدد مساهمات ومشاركات البنك مقارنا بالعام السابق .

- عدد مساهمات ومشاركات البنك في مجالات الاقتصاد القومي وتنمية المجتمع مقارنا إلى البنوك الأخرى ، ولاشك أنه كان يفضل لو أن البنك استحدث مقياسا مرجحا من العناصر الثلاثة مع إعطاء أوزان نسبية لأهم هذه الأدوات والتي هي بلاشك الأداة الأخيرة في الاستئناس والتي تعتبر أهم أداة نظرا لطبيعة البنك الإسلامي التمرية ولاشك أن ما أسفرت عنه هذه النتائج لايمكس أهمية متابعة تحقيق رسالة البنك وفلسفته .

٤٠/٣/٣ ، ٤١ - تين أن التقارير المقدمة تظهر مواطن الضعف والقوة ومواطن الخطر والمسئولية (أحيانا) وذلك طبقا لإجماع ٧٦,٧٪ من مفردات عينة البحث ، كما أن التقارير المقدمة تسم بالبساطة والوضوح (إلى حد ما) وذلك كما أجاب ٨٠٪ من أفراد عينة البحث .

٤٢/٣/٣ - تم معرفة الاغراض وأسبابها (دالما) وذلك طبقا لإجماع ٧٦,٧٪ من

مفردات العينة المبحوثة .

٤٣/٣/٣ - تين أن المعايير الرقابية للطبقة تتلالم (إلى حد ما) مع وظيفة التخطيط وذلك كما أجمع ٨٠٪ من مفردات عينة البحث كما أنها تتلالم (إلى حد ما) مع وظيفة التنظيم بنسبة إجماع ٧٠٪ إلا أنها لا تتلالم مع وظيفة الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم بنسبة إجماع ٦٦,٧٪ ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية كما أوردتها مفردات العينة:

- بالنسبة للتخطيط : تم الرقابة بالنسبة للأداء للمال فقط فيما يعرف بعمليات المراجعة والتفتيش إلا أنه لا يتم متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى إنجاز الوحدة الاقتصادية لأهدافها وللخطط التفصيلية وذلك فى الوقت المناسب وبأساليب المناسبة أو بالتقويم المناسب .

- لا توضع أساليب الرقابة للتعبة ما يتمتع به البنك من جواتب القوة وما يتصف به من جواتب ضعف وذلك مقارنا بالمنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس المجال .

- لا توفر نظم الرقابة الحالية التوائم مع التغييرات الحادثة فى مجال البنوك والبيئة المحيطة ومجال الاقتصاد القومى بصفة عامة وكذلك البيئة الدولية وما يستتبع ذلك من وضع خطط مرنة وقابلة للتغيير وبالتالي وضع أساليب رقابية مرنة وقابلة للتغيير.

- بالنسبة للتنظيم :- ازدواج عمليات الرقابة مما يؤدي إلى عدم تسلسل العمل تنظيميا كما لا يتم تقويم لمراكز المسئولية بالبنك وكيفية الرقابة على ممارسة السلطة وتحمل المسئولية .

- عدم وجود رقابة على تقويم القرارات الإدارية وكفاءة الأداء بغرض التحقق من التنفيذ الفعلى للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة مع تجنب الإسراف والخطأ فى التنفيذ .

- عدم وجود إجراءات متفق عليها لإجراء المقارنة بين خطط العمل وأهداف الوحدات المختلفة .

- غياب الاتفاق بين الرؤساء والمرووسين على معدلات الأداء المقبولة لوظائف المرووسين.

- تعدد الإجراءات والقواعد بالوحدات المختلفة .

- بالنسبة للتوجيه : - لا يتم تقويم أداء البنك من حيث كونه وحدة إنتاجية تنمية استثمارية لها صفة عقائدية فى المجتمع ولا شك أن ذلك ينعكس سلباً على عملية توجيه العاملين وتحفيزهم وقيادتهم .

- غياب التشجيع للأعمال الجيدة التى يؤديها المرووسين .

- عدم إيجاد الحرية الكافية للعاملين الذين تتوفر لديهم القدرة على المشاركة فى وضع

القرار وتنفيذ القرار .

٤٤/٣/٣ - تبين أن نمط القيادة السائد هو نمط القيادة الوظيفي^(١) وذلك بنسبة إجماع ٧٦,٧٪

٤٥/٣/٣ - ٤٨ - تبين أن أسلوب التحفيز بالبنك لا يتحقق رضا العاملين وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ ، وهو يعمل على إشباع حاجات العاملين للمادية (إلى حد ما) وفي نفس الوقت فهو لا يعمل على إشباع حاجات العاملين للتقدم في العمل كما أنه لا يودى إلى إشباع حاجات الفرد للتقدير وتحقيق الذات ومن ثم تبين أنه ولو أن هناك إشباعا ماديا (إلى حد ما) في نظام الحوافز للبطقة إلا أنه يفترق إلى توافر للقموات للمعنوية من حيث حفز العامل على التقدم في العمل وإشباع حاجاته للتقدير وتحقيق الذات . ولأنك أن نظام التحفيز الكفاء هو الذى يتعامل مع كل هذه الاحتياجات للمادية والمعنوية للعاملين خاصة إذا كانوا من فئات خاصة تصنف بمستوى تعليمي ومهنى متميز كما هو الحال مع فئة العاملين الخبيرة بالبنك.

٤٩/٣ - ٥٤ - تبين أن المعلومات لاتساب بين القنوات المخلدة للاتصال بسهولة ويسر وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ كما أن للمعلومات لا تصل (دائما) إلى المعين بالأمر في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وذلك كما أجمع ٦٦,٧٪ من مفردات العينة وتعد الاجتماعات لناقشة مشكلات البنك بمشاركة العاملين (أحيانا) إلا أنه تبين عدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية اتصال الأقسام والأفراد بالبنك بعضها البعض وذلك بنسبة إجماع ٩٠٪ ومن العرض السابق تبين عدم إتاحة الوقت المناسب للاجتماعات الدورية مع العاملين لناقشة مشكلاتهم وإعلامهم (دائما) بما يدور حولهم ولأنك أن ذلك يعكس سلبيا في وجود قنوات اتصال غير رسمية وسيادة شبكات الشائعات أكثر من الاعتماد على الخطوط والقنوات الرسمية للاتصال الكفاء

٤ - الخلاصة

من عرض نتائج أداء البنك يتضح ما يأتي :

١- ٤/٣ - تبين تنهؤ ملحوظ في نتائج البنك المالية وذلك طبقا للبيانات للنشرة خلال فترة البحث

٢- ٤/٣ - تبين عدم اتباع البنك الأسلوب العلمى الكفاء في تأدية الوظائف الإدارية بالبنك ، وعدم توافرها مع العناصر الحاكمة للثورة على هذا التنظيم .

(١) الرجوع إلى ملاحظات وشروط كتابة هذا البحث واسع في ذلك :

- د. سمير أحمد عسكر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٨ ، ٣٧٩ .

- د. نادية حمدي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦ - ٢٦ .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولا - النتائج

ثانيا - التوصيات

أولاً : النتائج (١) :

- ١ - استعرضت الباحثة موقف الفكر النظري من متغيرات الدراسة .
- ٢ - قامت الباحثة بتصميم أسلوب الدراسة الميدانية واشتملت على مجتمع البحث- عينة البحث- أساليب جمع البيانات ولقائس المستخدمة وأساليب التحليل وكذلك قامت الباحثة بتصميم نموذج يوضح العلاقة والتفاعل بين متغيرات الدراسة .
- ٣ - نتيجة للدراسة الميدانية خلصت الباحثة إلى ما يلي :
 - ١/٣ - وجود تنوع في الأداء للمالئ للبنك خلال فترة البحث .
 - ٢/٣ - العناصر الحاكمة وأثرها على أداء الوظائف الإدارية .
 - ٣/٣ - ١/٢/٣ - تبين وجود تعارض بين أهداف الأطراف المستفيدة من البنك وضعف صورته أمام المنافسين والحكومة ، كما يوجد تأثير سلبي للتكنولوجيا المطبق في البنوك للنافسة على أعمال البنك هذا إلى جانب وجود تأثير سلبي للقيود التشريعية بالدولة إلا أن مفردات العينة لم تقترح سبل حل هذه المشكلات ، أو اقتراح إجراء تنظيمي محدد لمواجهة ذلك مما يعكس قصور في النظرة الاستراتيجية الأيولوجية البنك وعدم القدرة على طرح بدائل لمواجهة للتغيرات البيئية الحادثة .
 - ٢/٣ - ٢/٢/٣ - لمواجهة للنافسة الشديدة من البنوك التجارية التقليدية أنشئت حديثاً إدارات للتسويق المصرفي ، وذلك على الرغم من أنه كان لابد من الالتفات إلى أهمية ذلك منذ فترة طويلة لتصميم للزيج السلي المخلص للبنك .
 - ٣/٣ - ٣/٢/٣ - مع أن البنك يعتمد (كبديل للفائدة) على للمشاركات والمراجعات والمضاربات إلا أنه تبين أن الاعتماد أساساً على المراجعات وذلك بنسبة ٨٠٪ من حجم تعاملات البنك هذا مع ما يشوب هذا الأسلوب حالياً من بعض أنواع الشكوك حول مدى مطابقتها وأسلوب ممارستها للشريعة الإسلامية^(٢) ، وذلك مما يجعلها عن العناصر العقائدية التي تحكم عملية إنشاء البنك الإسلامي ، ولاشك أن ذلك يتعكس سلباً على صورة البنك في البيئة الخارجية والداخلية .
 - ٣/٣ - ٤/٢/٣ - لم يظهر دور البنك الاجتماعي التمتري في معالجة مشاكل الوطن خاصة فيما يتعلق بمشكلة البطالة ، إذ تبين ضآلة مساهماته لتمويل الصناعات الصغيرة وعدم إعطاء الأهمية

(١) تعتبر هذه العناصر جزءاً من العملية التخطيطية لبناء ، كما يتعكس أثرها على الشكل التنظيمي وعلى توجيه الأفراد .

(٢) انظر في ذلك د. أحمد النجار ، حركة البنوك الإسلامية (مقارنه : شركة سوفت ، ١٩٩٣) ، ص ٨٩ .

التنظيمية للوحدات التي تقوم بذلك . ولاشك أن ذلك يتعارض مع النموذج النظري للبنك الإسلامي الذي يؤكد على إعطاء الأولوية لدعم أصحاب المهن والصناعات الصغيرة والحرفيين .

٣/٢ - ٥ - انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربع سنوات الماضية في المشروعات العقارية وتمويل النقابات المهنية لإقامة معارض سلع استهلاكية ولاشك أن ذلك يفتقد الطبيعة الاستثمارية للبنك الإسلامي خاصة في بلد نام يواجه مشكلات في الاقتصاد القومي مثل مصر كما يواجه ظروف إعادة هيكلة الاقتصاد القومي ومحاولة الانطلاق إلى مرحلة تحقيق الكفاية .

* من العرض السابق يتضح عدم التواء بين العوامل الحاكمة للبنك بما في ذلك الصفات العقائدية وبين الوظائف الإدارية وأسلوب ممارستها ومن ثم تقعد صفة الكفاية في أدائها وهذا يثبت صحة لفرض الأول .

٣/٣ - التخطيط :

٣/٣ - ١ - اتضح أن أهداف البنك توضع طبقا للأداء في الماضي بالدرجة الأولى دون الاهتمام الكافي بظروف المنافسة والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحلية والدولية هذا إلى عدم توفر شروط الكفاية في وضع وتطبيق أهداف وسياسات البنك وفروعه .

٣/٣ - ٢ - مع وجود فرص للبنك ونقاط للقوة تين أيضا وجود تهديدات ونقاط ضعف في أدائه الداخلي إلا أن الإدارة لا تحاول استخدام أسلوب PAS أو POTE لتعظيم الإيجابيات وتقليل السلبيات .

٣/٣ - ٣ - تين عدم ارتباط وتفاعل وظيفة التخطيط مع كل من وظيفة التنظيم ووظيفة التوجيه .

٣/٤ - التنظيم :

وفقا لتحليل النتائج تصف وظيفة التنظيم بما يلي :-

٣/٤ - ١ - كبير نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا .

- غياب بعض الإدارات التي تعكس طبيعة البنك الإسلامي .

- دمج بعض العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية في إدارة واحدة .

٣/٤ - ٢ - عدم مناسبة عمليه توصيف المناصب بالبنك الإسلامي والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى عدم وجود محتوى حقيقي لعملية وصف المناصب .

٣/٤/٣ - لا يوجد تناسب في إعداد ونوعيات مستويات الوظائف بالبنك ويرجع ذلك بصفه رئيسية إلى زيادة نسبة الرؤساء في للمستويات المختلفة بالنسبة للأخصائيين وإلى تعيين العاملين دون تصور استراتيجي عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٤/٤/٣ - لا يتم تعيين العاملين بالبنك - دائما - لمبدأ وضع الرجل للناسب في المكان للناسب ويرجع ذلك لأسباب أهمها :-

- تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج لتعريفه بفلسفة ومفاهيم البنك ، ومن ثم فإن شغل الوظائف أحيانا يشوبه وجود أنواع من العاملين لا تتوافر لديهم عمق القيم الإسلامية والاعتناء بأيدئولوجية البنك .

- عدم تلازم هيكل المرتبات وللزوايا بالبنك .

٥/٤/٣ - مع أن جميع الوظائف في وحدات تنظيمية بالبنك مناسب إلى حد ما ، إلا أنه تبين عدم كفاءة العلاقات الأفقية بين الإدارات .

٦/٤/٣ - تبين عدم تلازم لميكسل التنظيمي والوظيفية التنظيمية بالبنك لتحقيق أهداف وكفاءة عملية التخطيط والتوجيه ، إلا أنه يتلالم (إلى حد ما) مع وظيفة الرقابة

٥/٣ - التوجيه :

١/٥/٣ - تبين أن النمط القيادي السائد هو نمط القيادة الوظيفية والتي لا تركز (دائماً) على مبدأ مشاركة العاملين .

٢/٥/٣ - يهتم أسلوب التحفيز السائد بالمحافز المادية (سلباً وإيجاباً) مع عدم الاهتمام بالقدر الكافي على التحفيز المعنوي .

٣/٥/٣ - عدم وضوح وكفاءة نظام الاتصالات بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية ولاشك أن ذلك يؤدي إلى وجود قنوات اتصال غير رسمية تؤثر سلباً على أداء البنك .

٦/٣ - الرقابة

١-٦/٣ - مع الاعتماد أساساً على اللزائيات التقديرية والتضارير كأدوات للرقابة إلا أنه لا يعتمد مطلقاً على استطلاع آراء العاملين .

٢-٦/٣ - لا يحظى معيار مدى مساهمة البنك ومشاركاته في مجالات الاقتصاد القومي (كأداة رقابية) بأهمية كافية ولاشك أن ذلك يفقده صفة من أهم صفاته الحاكمة (الاستثمارية) والتمويه) .

٣-٦/٣ - مع تلازم وظيفة الرقابة إلى حد ما مع تحقيق كفاءة وظيفة التخطيط والتنظيم إلا أنها لا تؤدي إلى تحقيق كفاءة وظيفة التوجيه للعاملين .

٤/٦/٣ - للمعايير الرقابية للطبقة لاصنف بالمعايير الرقابية الإيجابية الشمولية ، والتي يجب أن تنظر إلى أداء البنك من وجهة النظر المالية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية.

من العرض السابق يتبين عدم ممارسه الوظائف الإداريه بالبنك طبقاً للأسلوب العلمى وعدم إيجاد التفاعل بينها ، وبمقارنة ذلك بما سبق عرضه من قياس الكفاءة فى أداء البنك للمال يتضح صحة الفرض الثانى للبحث .

ثانياً : للتوصيات

١- ضرورة دراسة وتحليل العوامل الحاكمة فى تحديد استراتيجيه البنك بصفة عامة وتوضيحها وتعميقها أمام واضعى هذه الاستراتيجية .

٢ - إعادة النظر فى أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية بصفة عامة بالبنك طبقاً لهذه العوامل الحاكمة خاصة ما يتصل منها بالعوامل العقلانية .

٣ - ضرورة اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجى بالبنك والذى يعتمد على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية من أجل صحة وضع رسالة البنك وأهدافه مع مراعاة المتغيرات المختلفة المحيطة وتحليل وتشخيص عناصر القوة والضعف ومناطق الفرص والتحديات مع وضع السياسات المرنة المعروفة عن قدرات وأهداف المنشأة والعاملين بها.

٤- ضرورة (أن يجمع الميكمل الاستراتيجيه) ، وذلك يعنى أن يتم تحديد الأعمال والوظائف والوحدات التنظيمية والمستويات الإشرافية طبقاً لاحتياجات الأنشطة الحقيقية على أن يتم اتباع الأسلوب العلمى فى وصف الوظائف وتقييمها وتحديد العلاقات اتقياً ورأسياً ، بينها مع اتباع المبادئ العلمية فى ابلاغ العاملين بأبعاد ومكونات الميكمل التنظيمى وأسس العلاقات ، والتفاعل بين أجزائه وكى تعديلات تطرأ عليه ، وتجنب التحيز الحادث الآن بالبنك بالنسبة لتعريف العاملين بذلك.

٥- ضرورة أن يكون للهيكمل التنظيمى هوية خاصة نابعة من أيدلوجية البنك وعطلمه الاستراتيجية ، وألا تكون ممارسة وظيفة التنظيم انعكاساً لحتمات متعددة واردة مع العديد من العاملين الذين يهتمون إلى بنوك تقليدية أخرى.

٦- اتباع أسلوب القيادة (الوقفية) واعتبارها إحدى أدوات التحفيز وتحقيق الكفاءة.

٧- إعادة النظر فى نظام الحوافز بشقيه للمادى والمعنوى لتحقيق الإشباعات للمادية وإشباعات العاملين للحاجات الاجتماعية والتقدم وتحقيق الذات .

٨ - وجود نظام اتصالات واضح مكتوب مرن بحيث يؤدى إلى المساهمة فى وضع القرارات الفعالة على مختلف المستويات الإدارية بحيث تعتبر أيضاً أداة تحفيزية وأداة مائعة من تكوين التنظيمات غير الرسمية للمعرفة .

٩- استخدام معايير رقابية متوازنة (كمية ونوعية) ، مع تركيز الأنظمة الرقابية على ما

يلى :-

أ- التأكد من درجة كفاءة للنظمة فى علاقتها بالجميع .

ب- كفاءة العلاقات التى توجد بين أجزاء التنظيم المختلفة ويشمل ذلك تقييماً لأشكال التعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة وتقويم للدرجة وكفاءة الاتصالات بينها .

ج- درجة تحقيق الوحدات التنظيمية والفروع المختلفة لأهداف البنك ورسائله وذلك يشمل التقييم للمالى والاقتصادى والاجتماعى .

د - اكتشاف مناطق القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجه البنك فى الوقت المناسب مع اقتراح الوسائل الكفيلة بتعظيم مواطن القوة والفرص وتلافى مواطن الضعف والتهديدات .

١٠- أن كلا من عناصر العملية الإدارية [التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة] تحتمل فى حد ذاتها نظاماً فرعياً Sub-System فى النظام الكلى The Whole System ومن ثم فإنه لا بد من التفاعل والتضام بين هذه الأنظمة الفرعية فى أداء وظائفها لتحقيق الكفاءة لكل منها على حدة - من ناحية - ولتحقيق الكفاءة للنظام الكلى من ناحية أخرى . ولا يكفى نجاح نظام فرعى منهم بمفرده ، حيث إن كلا منها هو مدخلات ومخرجات فى نفس الوقت لبقى الأنظمة الفرعية الأخرى.

المراجع

قائمة المراجع العربية

- أولاً : ١- القرآن الكريم . ٢- الأحاديث النبوية .
- ثانياً : الكتب .
- ١- د . إبراهيم القمى ، الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٨٢ .
- ٢- د . أحمد النجار وآخرون ، ١٠٠ سؤال ، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٧٨ .
- ٣ - حركة البنوك الإسلامية ، القاهرة : شركة سميرت ، ١٩٩٣ .
- ٤ - د. البدرى أحمد الشرقاوى ، الاستثمارات المالية والإسلامية ، القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٥ .
- ٥ - د. السيد محمد خيرى ، الإحصاء فى البحوث النفسية والذوقية والاجتماعية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٠ .
- ٦ - د. حنفى محمود سليمان ، السلوك التنظيمى والأداء ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ١٩٧٥ .
- ٧ - د. سمير أحمد عسكر ، للدخل إلى إدارة الأعمال ، اتجاه شرطى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ .
- ٨ - د. سيد المولوى ، ما معنى بنك إسلامى ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢ .
- ٩ - التنظيم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٨ .
- ١٠ - د. طلعت أسعد ، أساسيات إدارة البنوك الإسلامية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ .
- ١١ - د. على السلى ، السلوك التنظيمى ، القاهرة : دار غريب ، ١٩٨٠ .

- ١٢ - د. صديق محمد عفيفي ، مقلعة فى إدارة الأعمال ، أسبوط : مكتبة الطلبة ، ١٩٨٥ .
- ١٣ - د. محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : للكتب للصوى الحديث ، ١٩٩٠ .
- ١٤ - د. محمد صالح الخنولى وآخرون ، مجلس الإدارة الفعال فى ظل قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، القاهرة : للكتب الفنى لوزير قطاع الأعمال ، لسنة ١٩٩٣ .
- ١٥ - د. محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو ١٩٨٣ .
- ١٦ - د. محمد شوقى الفتحى ، للذهب الاقتصادى فى الإسلام ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦ .
- ١٧ - د. محمد سويلم ، إدارة للمصارف التقليدية وللمصارف الإسلامية "مدخل مقارن" ، القاهرة : دار الطباعة الحديثة ، ١٩٨٧ .
- ١٨ - د. منصور فهمى ، الإنسان والإدلة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ .
- ١٩ - د. نادية حمدى صالح ، مذكرات فى الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٣ .

ثالثاً : المقالات والموسوعات والنواريات :

- * للوسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الأول ، القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٠ .
- * مجلة البنوك الإسلامية ، القاهرة : العدد الرابع والثلاثون ، فبراير ١٩٨٤ . العدد الخامس والخمسون ، أغسطس ١٩٨٧ .

رابعاً : التقارير :

- ١ - تقارير البنك المركزى عن البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية .
- ٢ - الحسابات الختامية والبيانات للنشرة لبنك فيصل الإسلامى عن فترة البحث .

خامساً : أبحاث غير منشورة :

- د. نادية حمدى صالح ، أثر وظيفة التوجيه على تحقيق الخطة بمجهز مشروعات الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة للنوفية ، ١٩٨٩ .

قائمة المراجع الأجنبية

- (1) Brent D. Ruben , Communication and Human Behavior . New York , MacMilan Publishing Company, 1984 .
- (2) Michele T. Myers , Managing by Communication , London , MacGrowth , Inc1982 .
- (3) Peter F. Druker , Management , Tasks , Responsibilities , Practices, New York, Harpers College Press , 1977 .
- (4) Richard L. Daft , Organization: Theory and Design, New York , West Publishing Company , 1986 .

إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .
- الوجيز في إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامي ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م . أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر . (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .
- نحو نظام نقدي عادل ، للدكتور محمد عمر شابرا ، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر ، وراجع الدكتور رفيق المصري ، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م ، الطبعة الثالثة (متفحة ومزينة) ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- نحو علم الإنسان الإسلامي ، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغني خلف الله ، الطبعة الأولى ، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .
- منظمة المؤتمر الإسلامي ، للدكتور عبد الله الأحسن ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفاتح ، الطبعة الأولى ، ١٤١٠هـ / ١٩٨٩م .
- تراثنا الفكري ، للشيخ محمد القرظي ، الطبعة الثانية ، (متفحة ومزينة) ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ ، للدكتور عماد الدين خليل ، الطبعة الثانية (متفحة ومزينة) ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- إصلاح الفكر الإسلامي ، للدكتور طه جابر العلواني ، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .

ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة ، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٥م ، الطبعة الثانية (متفحة ومزينة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي / الرياض ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف ، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر) ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .

ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامي :

- حجية السنة ، للشيخ عبد الغني عبد الحائق ، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ / ١٩٨٦م . (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلوانى، (يأذن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (متقنة ومزينة) ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوى، الطبعة الثانية ١٤١١هـ / ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارس مع الشيخ محمد الغزالى أجزاها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية :

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية : أعمال المؤتمر العالمى الرابع للفكر الإسلامى، الجزء الأول : المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ / ١٩٩٠م.
- الجزء الثانى : منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- الجزء الثالث : منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامى، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامى : منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدرى، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

سادساً - سلسلة المحاضرات :

- الأزمة الفكرية المعاصرة : تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

سابعاً - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة :

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضارى للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجماً عن الإنجليزية)، للدكتور محمد معين صديقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- قضية المنهجية في الفكر الإسلامي، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب التجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/١٩٩٠م.

ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، للأستاذ أحمد الريسوني، الطبعة الأولى، دار الأمان - المغرب، ١٤١١هـ/١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامي - الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الخطاب العربي المعاصر : قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨-١٩٨٧)، للأستاذ فادى إسماعيل، الطبعة الثانية (متقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشرعية : للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة : دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

تاسعاً - سلسلة الأدلة والكشافات :

- الكشف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- الفكر التربوي الإسلامي، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الثانية (متقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الكشف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

في شمال أمريكا :

المكتب العربى المتحد

United Arab Bureau

P.O Box 4059

Alexandria, VA 22303, U.S.A.

Tel: (703) 329-6333

Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامى

Islamic Book Service

10900 W. Washington St.

Indianapolis, IN 46231 U.A.S.

Tel: (317) 839-9248

Fax: (317) 839-2511

في أوروبا :

المؤسسة الإسلامىة

The Islamic Foundation

Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane

Markfield, Leicestershire, U.K.

Tel: (44-530) 244-944 / 45

Fax: (44-530) 244-946

خدمات الإعلام الإسلامى

Muslim Information Services

233 Seven Sister Rd.

London N4 2DA, U.K.

Tel: (44-71) 272-5170

Fax: (44-71) 272-3214

المملكة العربىة السعودىة :

الدار العالمىة للكتاب الإسلامى

ص.ب : ٥٥١٩٥ الرياض ١١٥٣٤

تليفون : 1-465-0818 (966)

فاكس : 1-463-3489 (966)

المملكة الأردنىة الهاشمىة :

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

ص.ب : ٩٤٨٩ - عمان

تليفون : 6-639992 (962)

فاكس : 6-611420 (962)

لبنان :

المكتب العربى المتحد

ص.ب : 135888 بيروت

تليفون : 807779

تلكس : 21665 LE

المغرب :

دار الأمان للنشر والتوزيع

4 زقة المأمونية

الرباط

تليفون : 723276 (212-7)

مصر :

التحرير للطبع والنشر والتوزيع

٧ ش الجمهورية - عابدين - القاهرة

تليفون : 3913688 (202)

فاكس : 340-9520 (202)

الهند :

Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.

P.O. Box 9725 Jamia Nager

New Delhi 100 025 India

Tel: (91-11) 630-989

Fax: (91-11) 684-1104

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة
أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس
عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لنعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجرائيات والفروع بالكلليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترشيدها وربطها بعيم الإسلام وعيالاته.
- ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
- عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
- دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
- توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات لل تعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب الثالث والعشرون فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويقوم الكتاب العملية الإدارية فى المصارف الإسلامية ، ودورها فى تحقيق الأهداف المطلوبة منها ، وذلك من منطلق إن الإدارة هى السبب الرئيسى لنجاح أو فشل منظمات الأعمال ، ولوجود سيولة كبيرة لدى المصارف الإسلامية تتطلب حسن الإدارة ، ولحالة التخلف والفقر التى تواجه معظم المجتمعات الإسلامية ، ولأن تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها سوف يجسد النهج الإسلامى لها فى الواقع العملى .

ويتناول الكتاب التصور الإسلامى لنظرية الإدارة ، ووظائف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها فى المصارف الإسلامية ، ويعرض لنتائج دراسة ميدانية استهدفت تقييم العملية الإدارية فى المصارف الإسلامية .